EDWARD DE BONO

Șase pălării gânditoare

EDWARD DE BONO este considerat astăzi autoritatea numărul unu în lume în domeniul gândirii creative și al predării gândirii ca abilitate dobândită.

Originar din Malta, Dr. Edward de Bono a studiat la St. Edward's College, apoi a obținut o diplomă în medicină de la Royal University of Malta. A primit o bursă Rhodes la Oxford, unde a obținut titlul de MA în psihologie și fiziologie, și un D. Phil în medicină, după care și-a luat doctoratul la Universitatea Cambridge. Deține de asemenea titlul de D. Des (Doctor in Design) de la Royal Melbourne Institute of Technology și titlul de LL. D. (Doctor în Drept) de la Dundee. A predat la universitățile Oxford, Londra, Cambridge și Harvard. În prezent, ține cursuri la University of Malta, University of Pretoria, Dublin City University și University of Central England. În mai 2005 a fost numit Da Vinci Professor of Thinking la New University of Advancing Technology în Phoenix, Arizona.

Este autorul a 70 de cărți, traduse în 40 de limbi și susținut conferințe în peste 58 de țări din întreaga lume. Conceptele și metodele sale au devenit parte obligatorie a programelor școlare din numeroase țări, printre care: Australia, Argentina, Canada, China, Danemarca, Emiratele Arabe Unite, India, Irlanda, Italia, Malaysia, Malta, Marea Britanie, Norvegia, Noua Zeelandă, Portugalia, Spania, Statele Baltice, Suedia, Singapore, S.U.A., Rusia și Venezuela. Programele sale de instruire au fost preluate de companii și instituții din întreaga lume, printre care: AT&T, Boeing, Bosch, British Airways, Coca-Cola, Du Pont, Ericsson, Ford, GM, IBM, Mondadori, Nestle, Nokia, NTT, Sanofi, Rolex etc.

A fost președintele Council of Young Enterprise Europe, organizație ce numără peste 1 500 000 de membri din Europa, Israel și Rusia, tineri ce pornesc activitatea antreprenorială încă de pe băncile școlii. În anul 2005, Asociația Firmelor de Consultanță în Management i-a decernat Carl Sloane Award, pentru contribuția sa la gândirea în afaceri, iar Asian Brand Foundation l-a desemnat drept „Personalitatea Anului pentru zona Asia-Pacific".

Dr. De Bono a inventat conceptul de *gândire laterală*, recunoscut oficial ca făcând parte din limbajul uzual prin includerea în Dicționarul Oxford, și a pus bazele formale ale tehnicilor de gândire creativă deliberată.

Dintre cărțile sale, Curtea Veche Publishing a mai publicat *Gândirea laterală* (2003), *Cum să avem o gândire armonioasă* (2008) și *Șase medalii ale valorilor* (2008).

EDWARD DE BONO

Șase pălării gânditoare

Metodă de gândire rapidă

Ediția a III-a

Traducere de
ADRIANA CIORBARU

Curtea Veche

BUCUREȘTI, 2008

BIBLIOTECA JUDEȚEANĂ
"PETRE DULFU"
BAIA MARE

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BONO, EDWARD DE
Șase pălării gânditoare: metodă de gândire rapidă / Edward de Bono; trad.: Adriana Ciorbaru. – Ed. a 3-a. - București: Curtea Veche Publishing, 2008
ISBN 978-973-669-676-3

I. Ciorbaru, Adriana (trad.)

159.923.2

Coperta: GRIFFON AND SWANS
www.griffon.ro
Ilustrația copertei: Caricatură din revistă interbelică de avangardă

EDWARD DE BONO
SIX THINKING HATS®

Copyright © The McQuaig Group Inc., 1985, 1999
All rights reserved.

© Curtea Veche Publishing, 2005, 2008
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-973-669-676-3

Prefață

Metoda celor șase pălării ar putea fi cea mai importantă schimbare petrecută în gândirea umană din ultimele 23 de secole.

Poate că pare o pretenție exagerată, dar dovezile au început să se arate. Când această carte a fost publicată pentru prima dată, acum 14 ani, afirmația de mai sus ar fi fost absurdă. Dar, de-a lungul anilor, s-au adunat tot mai multe dovezi în sprijinul ei.

O corporație importantă (ABB) petrecea 30 de zile cu discuțiile în cadrul echipei de proiectare multinaționale. Folosind gândirea în paralel a metodei celor Șase Pălării, discuțiile durează acum numai două zile. Un cercetător de la laboratoarele IBM mi-a spus că această metodă a redus la un sfert timpul ședințelor. Statoil din Norvegia avea o problemă cu un echipament de foraj, care costa 100 000 de dolari pe zi. Un instructor calificat, Jens Arup, i-a familiarizat cu metoda celor șase pălării și în 12 minute problema a fost rezolvată — pierderea de 100 000 de dolari pe zi fiind redusă la zero. Au existat două cazuri similare în justiție: într-unul dintre procese, juriul a deliberat timp de trei ore pentru a ajunge la o decizie. În cel de-al doilea, un jurat a prezentat metoda celor Șase Pălării. Decizia a fost luată în 15 minute. Într-un experiment simplu, la care au participat 300 de funcționari publici experimentați, introducerea metodei celor șase pălării a mărit productivitatea cu 493%.

Exemplele de mai sus indică şanse uriaşe. Suntem, în general, foarte mulţumiţi cu o creştere a productivităţii de 5 sau 10%. Acum putem înregistra 500% sau chiar mai mult. Se întâmplă ceva.

Utilă peste tot în lume

Vă pot informa că metoda celor şase pălării gânditoare este folosită astăzi în toată lumea. Când am proiectat conceptul, nu mă gândeam că se va răspândi atât de rapid. Metoda este simplă şi eficientă — ceea ce explică popularitatea ei.

Anul trecut, am primit două scrisori în aceeaşi zi. Una dintre ele era de la şeful departamentului de cercetare al firmei germane Siemens. Siemens este, de departe, cea mai mare corporaţie europeană, având aproape 400 000 de angajaţi şi o cifră de afaceri de peste 60 de miliarde de dolari. În firmă există 37 de instructori, angajaţi permanent, care predau metodele mele, şi fiecare departament are o „unitate pentru inovaţii", bazată pe aceleaşi metode. În scrisoarea sa, şeful cercetării îmi povestea cum utilizase cu succes metoda celor şase pălării într-o reuniune a specialiştilor. A doua scrisoare era de la Simon Batchelor, care fusese într-o misiune umanitară în Cambodgia pentru a-i ajuta pe khmeri să-şi construiască puţuri de apă. I se păruse dificil să îi implice pe localnici în acest proiect. Avea cu el cartea mea *Teach Your Child How to Think* (*Învăţaţi-vă copiii să gândească*) şi, folosindu-se de ea, i-a învăţat pe săteni metoda celor şase pălării. Aceştia au devenit atât de entuziaşti, încât i-au spus că a învăţa să gândească este mai important decât să sape în căutarea apei.

Câteva zile mai târziu mă aflam în Wellington, Noua Zeelandă, şi directorul Şcolii Wellesley (una dintre cele mai bune din acea ţară) mi-a spus că preda metoda copiilor în vârstă

de 5 ani (peste câteva luni, directorul Colegiului Clayfield din Brisbane mi-a spus că în şcoala lor li se preda şi copiilor de 4 ani). La o săptămână după vizita mea în Noua Zeelandă, am vorbit la o conferinţă importantă, pe teme de marketing, organizată de Microsoft în Seattle, şi le-am prezentat participanţilor gândirea în paralel a metodei celor Şase Pălării. Metoda a fost utilizată de NASA, IBM, DuPont, NTT (Japonia), Shell, BP, Statoil (Norvegia), Marzotto (Italia) şi Federal Express, printre multe alte firme. Aceasta demonstrează adaptabilitatea remarcabilă a metodei celor Şase Pălării: poate fi predată cu egal succes atât celor mai realizaţi oameni de afaceri, cât şi copiilor preşcolari.

Metoda celor şase pălării

Gândirea reprezintă resursa supremă a omenirii. Şi totuşi, nu putem fi niciodată mulţumiţi de cea mai importantă aptitudine a noastră. Oricât de buni am deveni, trebuie să ne dorim neîncetat să fim şi mai buni. De obicei, singurii oameni foarte mulţumiţi de capacitatea lor de gândire sunt acei gânditori slabi care cred că scopul gândirii este să dovedeşti că ai dreptate — spre propria-ţi satisfacţie. Dacă avem o viziune limitată asupra potenţelor gândirii, e posibil să ne umflăm în pene că am ajuns la excelenţă, dar numai atât.

În gândire, principala dificultate este confuzia. Încercăm să facem prea multe deodată. Suntem copleşiţi de emoţii, informaţii, logică, speranţă şi creativitate. Este ca şi cum ai încerca să jonglezi cu prea multe mingi.

Ceea ce avansez eu în această carte este un concept foarte simplu, care permite gânditorului să facă lucrurile pe rând. Astfel, el devine capabil să separe emoţia de logică, creativitatea de informaţie, şi aşa mai departe. Este conceptul celor Şase Pălării. Punerea pe cap a unei pălării defineşte

un anumit tip de gândire, ale cărui natură şi contribuţie le descriu în carte.

Cele şase pălării cu gânduri ne permit să ne dirijăm gândirea, aşa cum un dirijor îşi conduce orchestra. Putem apela la genul de gândire de care avem nevoie. În mod similar, este foarte util ca într-o şedinţă să îi faci pe oameni să iasă din rutină şi să gândească într-un mod diferit asupra subiectului propus.

Metoda celor şase pălării de gândire este foarte lesnicioasă — şi în asta constă principala valoare a conceptului.

O observaţie specială referitoare la pălăria neagră

Fac această observaţie specială deoarece unii oameni au interpretat greşit pălăria neagră, privind-o ca şi cum ar avea un efect negativ. Dimpotrivă, pălăria neagră este cea mai valoroasă dintre toate şi, cu siguranţă, cea mai utilizată. Folosirea pălăriei negre înseamnă prudenţă. Ea indică dificultăţile, pericolele şi problemele potenţiale. Cu ajutorul pălăriei negre eviţi primejdiile în ceea ce te priveşte pe tine, pe alţii sau pe întreaga comunitate. Sub pălăria neagră se pun în evidenţă pericolele.

Gândirea occidentală se bazează în general pe „pălăria neagră", punând accent pe gândirea critică şi pe prudenţă. Aceasta previne greşelile, excesele şi absurdităţile.

Observaţii la noua ediţie

Există astăzi o experienţă imensă în folosirea metodei celor şase pălării. Nu la fel se prezenta situaţia atunci când cartea a fost publicată pentru prima dată. Metoda poate fi, aşadar, introdusă cu toată încrederea. A trecut de stadiul de

experiment. Acum este vorba despre însuşirea unei metode puternice de gândire, care şi-a dovedit eficienţa în cei 14 ani cât a fost utilizată în toate culturile, de oameni de toate vârstele şi la toate nivelurile de competenţă.

Lumea ezită uneori când aude de pălării şi de culori, pentru că subiectul nu pare destul de serios sau de complicat (unora le place grozav complexitatea). În practică, simplitatea nu a constituit niciodată o problemă. Oamenii îşi dau seama că au nevoie de pălării şi de culori pentru a face asocieri mentale simple. Pălăriile şi culorile sunt mult mai uşor de reţinut decât termenii psihologici.

Această ediţie revăzută şi adăugită foloseşte experienţa dobândită în lucrul cu metoda celor Şase Pălării. De-a lungul anilor, s-a văzut că metoda este în acelaşi timp puternică şi uşor de folosit. Eficienţa ei este mai mare decât mi-am imaginat vreodată. Este o alternativă la sistemul argumentativ, care nu a fost niciodată constructiv ori creativ. Prin metoda celor Şase Pălării, accentul se pune mai mult pe „ce poate fi" decât pe „ce este" — nu pe cine are dreptate şi cine nu.

INTRODUCERE

O antilopă care paşte în Africa aude în iarbă un sunet. Imediat se activează toate conexiunile neuronale legate de pericol, astfel încât leul este recunoscut de cum se iveşte din tufişuri, iar antilopa poate să scape. Acest fel de sensibilizare este un element esenţial al funcţionării creierului şi contribuie mult la eficienţa lui.

Nu poţi fi sensibilizat în mai multe direcţii în acelaşi timp, aşa cum nu ar fi posibil să creezi un club de golf care să fie şi cel mai bun club auto şi, totodată, şi cel mai bun club de aruncare a greutăţii. De aceea este esenţială metoda celor Şase Pălării. Ea permite creierului să-şi folosească la maximum potenţialul, în momente diferite. Este pur şi simplu imposibil să ai o sensibilitate maximă în mai multe direcţii în acelaşi timp.

Argumentaţie sau gândire în paralel?

Baza modului de gândire occidental a fost pusă cu 23 de veacuri în urmă în Grecia, de „Grupul celor Trei", iar esenţa ei este argumentul.

Socrate a pus mare accent pe dialectică şi argumentaţie. În 80% din dialogurile în care a fost implicat (aşa cum au fost transcrise de Platon), nu există nici un rezultat constructiv. Socrate găsea că rolul lui constă în a arăta ce este „greşit". Voia să clarifice utilizarea corectă a conceptelor de felul dreptăţii sau iubirii, scoţând în evidenţă folosirea lor incorectă. Platon credea că adevărul „suprem" era ascuns în

spatele aparenţelor. Analogia lui celebră se referă la un om ţinut în lanţuri într-o peşteră, astfel încât să poată vedea numai peretele din fundal. La intrarea în peşteră arde un foc. Când intră cineva în peşteră, i se proiectează umbra pe peretele din fundal şi asta e tot ce poate vedea prizonierul. Platon a folosit această analogie pentru a ne atrage atenţia că, în drumul nostru prin viaţă, vedem numai „umbrele" adevărului.

Aristotel a sistematizat logica incluziunii/excluziunii. Ne formăm, din experienţele trecute, „sertare", definiţii, categorii sau principii. Când ne lovim de un lucru, judecăm în ce sertar intră. El poate fi în sertar sau în afara lui. Nu poate fi jumătate înăuntru şi jumătate afară — şi nici în altă parte.

Drept rezultat, gândirea occidentală se preocupă de „ceea ce este" şi care se determină prin analiză, judecată şi argumentaţie.

Este un sistem bun şi util. Dar există un cu totul alt aspect al gândirii, care se preocupă de „ceea ce poate fi", implicând gândire constructivă, gândire creatoare şi „conceperea pasului înainte".

În 1998, am fost invitat să ţin un discurs în deschiderea Adunării Constituţionale Australiene ce avea să trateze viitorul federaţiei. Le-am spus următoarea poveste:

A fost odată un om care şi-a vopsit maşina jumătate în alb şi jumătate în negru. Prietenii l-au întrebat de ce a făcut un lucru atât de ciudat. El a răspuns: „Pentru distracţie; de câte ori o să am un accident, martorii se vor contrazice."

La sfârşitul reuniunii, preşedintele, Sir Anthony Mason, mi-a spus că avea de gând să se folosească de povestea mea, pentru că se întâmplă atât de des ca într-o discuţie în contradictoriu ambele persoane să aibă dreptate, dar să se refere la diferite aspecte ale situaţiei.

În multe culturi ale lumii, probabil chiar în majoritatea lor, discuţiile în contradictoriu sunt considerate agresive, personale şi neconstructive. Acesta este motivul pentru care atâtea culturi adoptă cu uşurinţă gândirea în paralel a metodei celor Şase Pălării.

O lume în schimbare

Un sistem de gândire bazat pe argumentaţie este excelent în măsura în care roata din stânga faţă a unei maşini este excelentă. Nu e nimic în neregulă cu ea. Doar că numai atât nu e suficient.

Un doctor tratează un copil cu o erupţie pe piele. Doctorul se gândeşte imediat la câteva „sertare" posibile. Să fie o arsură de soare? Alergie alimentară? Pojar? Examinează semnele şi simptomele şi face o evaluare. Dacă doctorul consideră că starea se potriveşte în sertarul „pojar", găseşte tratamentul scris pe el şi ştie exact ce să facă. Aceasta este gândirea tradiţională în ce are ea mai bun.

Creăm situaţii standard bazându-ne pe experienţa din trecut. Judecăm în ce „sertar circumstanţial standard" se încadrează o nouă situaţie. Odată făcută această judecată, cursul acţiunii este clar.

Un asemenea sistem funcţionează foarte bine într-o lume stabilă. Aici pot fi aplicate situaţiile standard ale trecutului. Dar într-o lume în schimbare situaţiile standard nu se mai aplică.

În loc să judecăm pasul înainte, trebuie să-l concepem. Trebuie să ne gândim la „ce poate fi", nu doar la „ce este".

Şi totuşi, tradiţia occidentală (sau oricare alta) nu ne pune la dispoziţie un model simplu de gândire constructivă. Aici intervine metoda celor şase pălării (gândirea în paralel).

Ce este gândirea în paralel?

Să ne gândim la o casă de țară, mare și frumoasă. O persoană stă în fața casei, o alta în spate, iar alte două se află de o parte și de alta a casei. Fiecare are o altă perspectivă asupra locuinței. Toate patru se ceartă (prin telefon), fiecare susținând că perspectiva proprie este cea corectă.

Folosind gândirea în paralel, toți ocolesc casa și se uită la partea din față. Apoi se duc în dreapta, pe urmă în spate și, în final, în partea stângă. Deci, în orice moment, fiecare persoană privește în paralel din același unghi.

Este tocmai contrariul gândirii argumentative, în contradictoriu, în care fiecare parte adoptă în mod deliberat un punct de vedere opus. Din moment ce orice persoană vede în cele din urmă toate laturile clădirii, subiectul este explorat în întregime. Gândirea în paralel înseamnă că în fiecare moment toată lumea privește în aceeași direcție.

Dar se poate merge și mai departe. În gândirea tradițională, dacă doi oameni nu sunt de acord, apare o discuție în contradictoriu în care fiecare încearcă să-i demonstreze celuilalt că greșește. În cadrul celuilalt tip de gândire, ambele puncte de vedere, oricât de diferite, sunt puse în paralel. Dacă, mai târziu, se impune alegerea între poziții diferite, aceasta se face în acel punct. Dacă nu se poate face o alegere, atunci concepția trebuie să acopere ambele posibilități.

În fiecare clipă, accentul cade pe conceperea pasului înainte.

Direcții și pălării

Esența gândirii în paralel constă în faptul că, *în orice moment*, toată lumea privește în aceeași direcție — dar direcția poate fi schimbată. Unui explorator i se poate cere să privească spre nord sau spre est. Acestea sunt standarde

pentru direcție. Avem nevoie, așadar, de standarde de direcție și pentru gândire. În ce direcții pot fi invitați oamenii să privească?

Aici intervin pălăriile.

În multe culturi, există deja o asociere strânsă între gândire și „pălăriile de gândire" sau „căciulile de gândire". Pălăria are valoare de simbol prin faptul că indică un rol. Din felul cum gândesc, se poate spune că oamenii poartă o anumită pălărie. Alt avantaj este că pălăria poate fi pusă sau scoasă cu ușurință. Ea este vizibilă pentru toți cei din jur. Acestea sunt motivele pentru care am ales pălăriile ca simboluri ale direcțiilor de gândire. Pe pereții sălilor de ședințe se pun adesea afișe cu pălării care indică direcțiile. Pălăriile au șase culori, corespunzând celor șase direcții de gândire: albă, roșie, neagră, galbenă, verde, albastră.

Direcții, nu descrieri

Este foarte important de observat că pălăriile sunt direcții și nu descrieri ale întâmplărilor. Nu înseamnă că toată lumea spune ce vrea și apoi se folosesc pălării pentru a descrie ceea ce s-a spus. Pălăriile indică direcția în care trebuie să începem să gândim.

„Să ne punem pălăria albă" înseamnă accent pus în mod deliberat pe informație. Toată lumea încearcă să se gândească la informațiile disponibile, la cele necesare, la întrebările ce trebuie puse, la alte căi de a căpăta informații, și așa mai departe.

„Acum aș vrea să vă puneți pălăria roșie" este o invitație la utilizarea sentimentelor, a intuiției și a emoțiilor într-o anume chestiune.

„Aceasta este o bună gândire de tipul pălăriei negre; haideți să trecem acum la pălăria galbenă..." În acest caz,

termenul *pălărie neagră* descrie gândirea prudentă, care pare să scoată în evidenţă dificultăţile posibile, dar principala intenţie este de a schimba gândurile în direcţia pălăriei galbene (beneficii, valori şi aşa mai departe).

Este extrem de important să apreciem diferenţa dintre descriere şi direcţie. Descrierea se referă la ceea ce s-a întâmplat. Direcţia ia în considerare ceea ce se va întâmpla.

„Vreau să vă uitaţi către est" este foarte diferit de „V-aţi uitat către est".

„Vreau să faci o omletă" este diferit de „Văd că ai făcut o omletă."

Nu vorbim despre categorii de oameni

Se pot crea teste pentru a vedea dacă o persoană este de tipul A sau de tipul B, ori persoana poate fi descrisă într-un alt mod discriminatoriu. Psihologii fac asta tot timpul. Problema este că, odată puşi în „sertare", oamenii au tendinţa de a rămâne acolo. Încă o dată, acesta este un exemplu de „ceea ce este" şi nu de „ceea ce poate fi".

Într-o cursă, un bărbat slab întrece, de obicei, un bărbat gras („ceea ce este"). Dar dacă bărbatul gras învaţă să meargă pe bicicletă, îl poate întrece pe cel slab („ceea ce poate fi").

Tentaţia de a folosi pălăriile pentru a descrie sau a categorisi oamenii este foarte mare, de exemplu: „ea este o pălărie neagră" sau „el este tipul pălăriei verzi". Trebuie să rezistăm însă acestei tentaţii. Pălăriile nu sunt descrieri ale oamenilor, ci ale comportamentelor.

Unii pot fi mereu precauţi, alţii înclinaţi să caute pericolele. Unii sunt plini de idei, în timp ce alţii se pricep mai bine să analizeze faptele. Oamenii preferă un anumit comportament, acela în care abilităţile lor sunt puse cel mai bine în valoare. Totuşi, pălăriile nu reprezintă categorii de oameni.

Atunci când conduci o maşină cu cutie de viteze manuală, foloseşti toate vitezele. În motorul maşinii sunt antrenaţi toţi cilindrii. Pălăriile sunt direcţii de gândire. Orice om trebuie să fie apt — şi priceput — să privească în toate direcţiile.

Din aceste motive, utilizarea pălăriilor pe post de etichete este periculoasă, pentru că distruge rostul întregului sistem, acela ca toată lumea să poată privi în orice direcţie.

Observaţie despre utilizarea pălăriilor de gândire

Când oamenii îmi spun că au folosit metoda celor şase pălării, îi întreb cum au făcut şi descopăr că uneori au utilizat-o incorect. Într-o şedinţă, cineva e ales să poarte pălărie neagră, altul pălărie albă, şi aşa mai departe. Pe toată durata şedinţei participanţii îşi păstrează rolurile. Este exact opusul felului în care trebuie utilizat sistemul. Prin gândirea în paralel se doreşte tocmai utilizarea experienţei şi a inteligenţei tuturor în orice direcţie. Deci fiecare dintre cei prezenţi trebuie să poarte pălăria neagră la un moment dat. Fiecare îşi pune pălăria albă în alt moment. Asta este gândirea în paralel şi ea foloseşte la maximum inteligenţa şi experienţa fiecăruia.

Parada

Mulţi îmi spun că le place să discute în contradictoriu pentru că pot demonstra cât sunt de deştepţi. Pot să câştige disputele şi să-şi demoleze adversarii. Nu este un lucru prea constructiv, dar probabil că parada face parte din natura umană.

De aceea, parada nu este exclusă din cadrul gândirii în paralel şi al metodei celor Şase Pălării. Un gânditor poate face paradă arătând câte consideraţii aduce sub pălăria galbenă, câte sub pălăria neagră, şi aşa mai departe. Faci paradă arătând cât de bine gândeşti. Îţi demonstrezi deşteptăciunea venind cu idei mai bune decât ale celorlalţi din sală. Diferenţa constă în faptul că acest tip de paradă este constructiv. Eul (personalitatea) nu mai este obligat să aibă dreptate.

Jocul

Se fac tot felul de încercări de a schimba personalitatea oamenilor. Se crede că, dacă scoţi în evidenţă o slăbiciune, cel în cauză va căuta să o compenseze. Metodele de acest fel sunt în general lente şi nu dau rezultatele scontate.

Când oamenii sunt puşi într-un anumit „sertar" sau categorie, ei încearcă să compenseze acea etichetare. Dar efortul compensării le reaminteşte de „ceea ce sunt", aşa că se afundă şi mai adânc în acea categorie.

De la Freud încoace se pune accentul pe analiză: descoperirea adevărurilor profunde şi a motivaţiilor faptelor. Abordarea lui Confucius a fost complet opusă. În loc să se concentreze asupra personalităţii, a preferat să se focalizeze direct asupra comportamentului. El ne îndeamnă să adoptăm comportamentul cuvenit cu colegii, subalternii, superiorii şi familia. Confucius nu era deloc interesat de personalitatea sau alcătuirea noastră psihologică.

Metoda celor şase pălării este mai apropiată de abordarea confucianistă decât de cea analitică. Se prezintă regulile de comportament. Le urmezi. Dacă eşti agresiv, nimeni nu te va face mai puţin agresiv. Dar dacă foloseşti pălăria galbenă, îţi vei orienta agresiunea în acea direcţie.

Mergând direct la comportament, metoda celor şase pălării este mult mai recomandabilă, mai eficace şi mai rapidă decât metodele îndreptate spre schimbarea personalităţii.

Aspectul de „joc" al celor şase pălării este foarte important. Într-un joc, cine nu respectă regulile este considerat necooperant. Dacă se face o schimbare de la pălăria neagră (prudenţă) la pălăria galbenă (beneficii posibile), iar cineva continuă să insiste asupra pericolelor potenţiale, se consideră că persoana respectivă refuză să joace jocul. Făcându-i pe oameni să intre în joc, aveţi posibilitatea de a le schimba comportamentul.

Rezultatele

De-a lungul anilor, rezultatele utilizării metodei celor şase pălării au devenit din ce în ce mai clare. Ele au fost puse în evidenţă de reacţiile primite de la diferite surse şi se încadrează în patru categorii mari, prezentate pe scurt mai jos.

Puterea

Prin metoda celor şase pălării se folosesc în mod deplin inteligenţa, experienţa şi cunoştinţele tuturor membrilor grupului. Toată lumea priveşte şi lucrează în aceeaşi direcţie.

Magnetul are putere pentru că toate particulele sunt aliniate în aceeaşi direcţie. Nu la fel stau lucrurile şi în cazul disputelor sau al discuţiilor libere. Într-o argumentaţie (la tribunal, de pildă), fiecare parte încearcă să câştige cazul. Dacă una dintre părţi are o informaţie sau o idee de care ar putea beneficia cealaltă parte, nu o va aduce niciodată în discuţie. Scopul este câştigul, nu explorarea cinstită a subiectului.

Este complet absurd ca un om să păstreze pentru el o informaţie sau un punct de vedere pentru că dezvăluirea

acestora i-ar slăbi argumentaţia. Concentrarea razelor solare poate topi cele mai dure metale. În acelaşi fel, concentrarea abilităţii mentale a mai multor persoane asupra unei probleme uşurează rezolvarea ei.

Economia de timp

Firma Optus (din Australia) rezervase patru ore pentru o discuţie importantă. Folosind metoda celor şase pălării, discuţia a fost finalizată în 45 de minute.

Numeroase rapoarte arată că şedinţele devin mult mai scurte atunci când se utilizează metoda celor şase pălării. Durează de două ori mai puţin. Ori de trei sau patru ori. Uneori, ca în cazul ABB, durata şedinţelor este şi de 15 ori mai mică.

În Statele Unite, managerii îşi petrec aproape 40% din timp în şedinţe. Dacă metoda celor şase pălării ar reduce durata şedinţelor cu 75%, managerii ar avea cu 30% mai mult timp — fără nici un cost suplimentar.

În gândirea normală ori argumentativă, când cineva spune un lucru, ceilalţi trebuie să răspundă — măcar din politeţe. Nu la fel se întâmplă în cazul gândirii în paralel.

Aici, fiecare persoană priveşte, în orice moment, în aceeaşi direcţie. Gândurile sunt expuse în paralel. Nu răspunzi la ceea ce a spus ultima persoană. Adaugi doar o altă idee, în paralel. În final, subiectul este complet explorat, şi asta s-a petrecut rapid.

Firesţe, dacă două puncte de vedere sunt divergente, ele sunt dezbătute. Prin gândirea în paralel, punctele de vedere sunt puse unul lângă altul. Mai târziu, dacă este esenţial să se facă o alegere între ele, se ia o decizie. Deci nu există dispută la fiecare pas.

Îndepărtarea orgoliului

Cel mai mare obstacol în calea gândirii rapide şi eficace este, probabil, orgoliul. Oamenii au tendinţa de a utiliza gândirea pentru a-şi scoate în evidenţă personalitatea. Gândirea este folosită pentru a ataca şi a pune la punct alţi oameni, pentru a-ţi impune punctul de vedere sau pentru a le arăta altora cât eşti de deştept. Gândirea este utilizată pentru a exprima antagonisme personale.

Unii îşi manifestă dezacordul într-o anumită chestiune numai pentru a-l pune în dificultate pe cel care a ridicat problema. Dacă ar fi fost altă persoană în locul lui, ar fi fost, bineînţeles, de acord cu acea persoană. Nu ne dăm seama, de obicei, de barierele puse de orgolii în calea gândirii eficiente.

În cazul unui juriu care deliberează, există adeseori două persoane care nu împărtăşesc părerea generală, indiferent de dovezile prezentate. Judecătorii mi-au spus că aceasta este o problemă mult mai serioasă decât crede, în general, lumea. În mod evident, se distruge în acest fel valoarea fundamentală a sistemului de judecată cu juraţi. De aceea există acum interes în multe ţări pentru instruirea tuturor juraţilor în metoda celor Şase Pălării. Astfel, s-ar putea delibera mai rapid, îndepărtându-se problemele cauzate de orgoliu.

Gândirea în contradictoriu exacerbează orgoliul. Gândirea prin metoda celor şase pălării o elimină. Cu ajutorul ei îţi afirmi personalitatea, evoluând bine în cazul fiecărei pălării.

Metoda celor şase pălării oferă o explorare neutră şi obiectivă a unui subiect; disputa nu face acest lucru.

Fiecare lucru pe rând

Confuzia este cel mai mare inamic al gândirii corecte. Încercăm să facem prea multe lucruri în acelaşi timp. Cău-

tăm informaţii. Suntem conduşi de sentimente. Căutăm idei şi opţiuni noi. Încercăm să fim precauţi. Vrem să găsim beneficii. Trebuie să facem o mulţime de lucruri.

Este destul de dificil să jonglezi cu şase mingi în acelaşi timp. Este mult mai simplu să arunci mingile în aer pe rând.

Prin metoda celor şase pălării, încercăm să facem un singur lucru o dată. Într-un anumit moment, căutăm pericolul (pălăria neagră). În alt moment, vrem să descoperim idei noi (pălăria verde). Vine timpul să ne concentrăm asupra informaţiilor (pălăria albă). Nu încercăm să facem totul deodată.

Procedeul de imprimare în culori constă în imprimarea fiecărei culori separat, pe rând, obţinându-se în final efectul coloristic dorit. La fel se întâmplă şi cu gândirea în cazul metodei celor şase pălării — facem lucrurile pe rând şi în final obţinem imaginea completă.

Acest raţionament se bazează pe nevoia absolută de a ne separa tipurile de gândire. După cum am menţionat în introducere, creierul este sensibilizat să caute pericolele şi beneficiile printr-o structură chimică diferită.

La aterizare, avioanele zboară adeseori peste parcări de maşini. Dacă încerci să distingi maşinile galbene, acestea vor ieşi în evidenţă imediat. Este un exemplu de sensibilizare.

Nu poţi fi sensibilizat în mai multe direcţii în acelaşi timp, aşa că, atunci când ne propunem să acoperim toate aspectele unei chestiuni în acelaşi moment, gândirea va fi sub nivelul optim pentru fiecare dintre ele.

Toate ideile discutate în acest capitol pot părea evidente şi logice. De fapt, nu ascund nici un mister. Când se foloseşte metoda celor Şase Pălării, avantajul devine clar în cel mai scurt timp. În loc să divagăm, dominaţi de orgoliu, putem avea acum şedinţe constructive, productive şi mult mai scurte.

Oamenii nu consideră disputa ca fiind metoda preferată. Pur şi simplu nu cunosc alta. Cele şase pălării oferă o altă cale.

Şase pălării, şase culori

Fiecare dintre cele şase pălării ale gândirii are o culoare: albă, roşie, neagră, galbenă, verde, albastră. Culoarea dă numele pălăriei.

Aş fi putut alege nume greceşti pentru a indica tipul gândirii corespunzător fiecărei pălării. Ar fi fost mai impresionant şi pe placul unora. Dar ar fi avut mai puţină valoare practică, pentru că numele ar fi fost greu de reţinut.

Vreau ca omul care gândeşte să *vizualizeze* şi să-şi imagineze pălăriile ca pe nişte pălării adevărate. De aceea, culoarea este importantă. Cum ai putea face altfel deosebirea dintre ele? Formele diferite ar fi fost, din nou, greu de învăţat şi ar fi produs confuzii. Culoarea te ajută să vizualizezi uşor.

Culoarea fiecărei pălării are, de asemenea, legătură cu rolul ei.

Pălăria albă. Albul este neutru şi obiectiv. Pălăria albă este legată de fapte obiective şi de cifre.

Pălăria roşie. Roşul sugerează furie (a vedea roşu înaintea ochilor), patimă şi emoţii. Pălăria roşie furnizează un punct de vedere emoţional.

Pălăria neagră. Negrul este sobru şi serios. Pălăria neagră semnifică prudenţa. Ea evidenţiază punctele slabe ale unei idei.

Pălăria galbenă. Galbenul este însorit şi pozitiv. Pălăria galbenă este optimistă şi conţine speranţa şi gândirea pozitivă.

Pălăria verde. Verdele înseamnă iarbă, vegetaţie şi creştere fertilă, abundentă. Pălăria verde indică creativitate şi idei noi.

Pălăria albastră. Albastrul este rece, fiind şi culoarea cerului, care se află deasupra tuturor lucrurilor. Pălăria albastră vizează controlul, organizarea procesului de gândire şi folosirea celorlalte pălării.

Dacă reţineţi semnificaţia culorilor, vă veţi aminti funcţiile fiecărei pălării. Vă mai puteţi gândi la trei perechi de pălării:

albă şi roşie
neagră şi galbenă
verde şi albastră.

În practică, întotdeauna se face referire la o pălărie după culoare. *Niciodată* după funcţiunea ei. Există o explicaţie pentru asta. Dacă îi ceri cuiva să-şi exprime reacţia emoţională faţă de o idee, e puţin probabil să primeşti un răspuns sincer, pentru că oamenii cred că nu e bine să-şi manifeste făţiş sentimentele. Dar termenul *pălărie roşie* este neutru. E mai uşor să-i ceri unei persoane „să-şi scoată pentru o clipă pălăria neagră" decât s-o rogi să renunţe la prudenţă. Neutralitatea culorilor permite folosirea fără stânjeneală a pălăriilor. Gândirea devine mai degrabă un joc cu reguli definite decât o chestiune de îndemn ori acuzaţie. Pălăriile sunt invocate direct:

... Aş vrea să-ţi scoţi pălăria neagră.

... Haideţi să ne punem pentru câteva minute pălăriile roşii.

... Suficient cu pălăriile galbene. Haideţi să ni le punem acum pe cele albe.

Când aveţi de-a face cu oameni care nu au citit această carte şi care nu cunosc simbolismul celor şase pălării ale gândirii, explicarea culorilor oferă rapid semnificaţia fiecărei pălării. E bine să le daţi apoi acestor oameni câte un exemplar al cărţii. Cu cât limbajul este mai răspândit, cu atât va fi mai eficient în utilizare. În final, ar trebui să fiţi în stare să vă aşezaţi la orice masă de discuţii şi să schimbaţi cu uşurinţă „pălăriile".

Folosirea pălăriilor

Pălăriile pot fi folosite în două moduri principale: pentru a solicita un tip de gândire sau, utilizate într-o succesiune, pentru a explora un subiect ori pentru a rezolva o problemă.

Folosirea unei singure pălării

În acest caz, pălăriile sunt folosite ca simboluri pentru a cere un anumit tip de gândire. În cursul unei conversaţii sau discuţii, puteţi ajunge la un punct în care este nevoie de opţiuni noi:

... Cred că aici avem nevoie de o gândire de tipul pălăriei verzi.

Mai târziu, în aceeaşi şedinţă, se sugerează un alt curs al acţiunii:

... Poate că în această chestiune ar trebui să ne punem pălăria neagră.

În acest caracter artificial al pălăriilor stă marca lor forţă. Fără pălării, a-i cere cuiva să gândească într-un anumit fel, are ceva forţat:

... Avem nevoie aici de ceva creativitate.

... Nu fiţi atât de negativişti.

Pe vremea când Ron Barbaro era președintele firmei Prudential Insurance, l-am urmărit cum interacționa cu membrii comitetului director. Le sugera o idee. Cei din jur remarcau că era posibil ca aceasta să nu fie pe placul agenților, ori era prea riscantă, sau nu tocmai legală, și așa mai departe. El îi asculta cu atenție și apoi spunea: „Da. Gândiți foarte bine cu pălăria neagră. Acum să încercăm pălăria galbenă".

În Japonia, critica adusă oricărui lucru spus de șef denotă proaste maniere. Pălăriile furnizează un semnal neutru, care permite comentarii prudente.

... Domnule Shinto, aș dori să gândesc puțin cu pălăria neagră în legătură cu acest subiect.

Pălăria roșie oferă o posibilitate unică de acces la sentimente, emoții și intuiție. Oamenii nu-și manifestă de obicei sentimentele și, ca manager, e greu să le ceri asta colaboratorilor. Dar formalitatea și neutralitatea pălăriei roșii fac posibilă cererea adresată cuiva de a-și expune sentimentele legate de o anumită chestiune.

Cu ajutorul pălăriei galbene îi poți face pe oameni să caute valori. Uneori, o idee este imediat scoasă din discuție pentru că prezintă, la prima vedere, puține calități și multe dezavantaje, dar, după un timp de gândire de tipul pălăriei galbene, ideea se poate dovedi foarte benefică.

... Această idee nu pare deloc promițătoare. Dar haideți să o examinăm cu ajutorul pălăriei galbene.

De obicei, e mai ușor să găsești foloase decât pericole. Pălăria galbenă vă poate da unele perspective interesante. Ceva ce nu a părut promițător la început poate avea în realitate o valoare ridicată, nesesizată până atunci.

Pălăria albă îi ajută pe oameni să separe informația pură de judecată. Formalitatea pălăriei albe cere limitarea strictă la informații.

Nu este necesar să specificați numele unei pălării ori de câte ori deschideți gura. Pălăriile vă stau la dispoziție ca mijloc formal de a cere cuiva un anumit tip de gândire. După ce oamenii se obișnuiesc cu folosirea pălăriilor, știu exact cum să reacționeze. În locul unei cereri generale și vagi, de genul „gândiți-vă la asta", există acum o modalitate precisă de a solicita un anumit mod de gândire.

Succesiunea

Pălăriile mai pot fi folosite una după alta, într-o anumită succesiune.

Orice pălărie poate fi utilizată oricât de des doriți.

Nu este obligatoriu să le folosiți pe toate.

Succesiunea poate fi alcătuită din două, trei, patru sau cinci pălării.

Există două tipuri principale de succesiuni: în dezvoltare și prestabilite.

În cazul succesiunii în dezvoltare, alegeți prima pălărie (sau alegerea este făcută de un intermediar). După ce gândirea sub acea pălărie este finalizată, se alege o a doua pălărie, și așa mai departe. Atunci când nu aveți experiență în utilizarea metodei celor Șase Pării, nu e recomandat acest tip de succesiune, din două motive. Primul este că membrii grupului pot pierde timp certându-se în legătură cu pălăria ce ar trebui utilizată, irosind astfel din timpul dedicat gândirii efective pe tema dată. Al doilea motiv este că, oricine ar fi cel care alege succesiunea pălăriilor, se poate naște suspiciunea că manipulează ședința pentru a obține rezultatul dorit de el. Până căpătați experiență în utilizarea metodei celor

Şase Pălării, este mai bine să optaţi pentru succesiunile prestabilite.

În acest tip de succesiune, ordinea se stabileşte la începutul şedinţei, sub o pălărie albastră iniţială. Apoi se urmăreşte respectarea întocmai a acestei ordini. Sunt permise unele abateri minore, în funcţie de rezultat.

Disciplina

Disciplina este foarte importantă. Membrii grupului trebuie să-şi păstreze pălăria indicată în acel moment. Nu i se permite nici unuia să spună: „Acum vreau să-mi pun pălăria neagră". Asta ar însemna o întoarcere la vechiul stil argumentativ. Numai conducătorul, secretarul sau intermediarul grupului pot indica o schimbare de pălărie. Pălăriile nu pot fi folosite pentru a descrie ceea ce vrei să spui. Ele indică direcţia în care trebuie să gândeşti. Menţinerea acestei discipline este foarte importantă. După ce utilizează o vreme metoda, oamenilor le vine mult mai uşor să păstreze pălăria specificată.

Timpul

Cât timp trebuie alocat fiecărei pălării? Eu prefer să stabilesc un interval scurt. Asta îi sileşte pe oameni să se concentreze asupra a ceea ce fac şi îi ajută să evite formulările ambigue. În mod normal, eu acord fiecărei persoane câte un minut. Deci, dacă la întâlnire participă patru oameni, sub fiecare pălărie se va discuta timp de patru minute. Dacă după acest răstimp mai există idei valoroase, extind durata. De exemplu, dacă sub pălăria neagră apar aspecte „îngrijorătoare", nu trebuie să spui: „Îmi pare rău, timpul s-a terminat". Poţi prelungi discuţia atâta vreme cât există idei valoroase.

BIBLIOTECA JUDEŢEANĂ
"PETRE DULFU"
BAIA MARE

Este mult mai bine să se stabilească un timp scurt, care poate fi prelungit, decât un timp lung, în care oamenii să stea şi să se întrebe ce să spună.

Pălăria roşie are un statut diferit de celelalte în privinţa timpului. Pentru a obţine sentimentele ce decurg din utilizarea pălăriei roşii este nevoie doar de puţin timp, fiindcă nu sunt necesare explicaţii sau justificări. Exprimarea sentimentelor trebuie să fie succintă şi precisă. Adeseori, un minut este suficient pentru ca toţi cei prezenţi să-şi împărtăşească sentimentele.

Indicaţii

Nu există o singură ordine corectă de urmat. Puteţi folosi pălăriile în ordinea care vi se pare potrivită. Unele succesiuni sunt bune pentru explorare, altele pentru rezolvarea problemelor, pentru stingerea conflictelor, luarea deciziilor, şi aşa mai departe. La fel cum tâmplarul trebuie să se obişnuiască în timp cu folosirea uneltelor, este important să vă familiarizaţi şi dumneavoastră cu stabilirea succesiunilor şi cu utilizarea lor.

Pălăria albastră trebuie utilizată întotdeauna atât la începutul, cât şi la sfârşitul sesiunii. Prima pălărie albastră indică

de ce suntem aici,
la ce ne gândim,
definirea situaţiei (ori a problemei),
definiţii alternative,
ce vrem să realizăm,
unde vrem să ajungem,
cadrul gândirii şi
un plan al succesiunii în care se folosesc pălăriile.

Pălăria albastră din final indică

ce am realizat,
rezultatul,
concluzia,
concepţia,
soluţia şi
paşii următori.

Ce urmează după prima pălărie albastră depinde de natura gândirii.

Pălăria roşie poate fi utilizată imediat după prima pălărie albastră. Mai ales în situaţiile când se crede că există deja sentimente puternice faţă de subiect. Pălăria roşie oferă ocazia scoaterii la iveală, de la bun început, a acestor sentimente.

Înainte de primele alegeri din Africa de Sud, mi s-a cerut să predau metoda celor şase pălării liderilor Comitetelor Acordului de Pace, care erau responsabili de rezolvarea problemelor locale. Aceştia îşi începeau adesea şedinţele cu pălăria roşie, pentru a le da oamenilor şansa să-şi exprime sentimentele şi emoţiile.

Există unele situaţii când nu trebuie folosită de la început pălăria roşie. De pildă, dacă şeful îşi exprimă sentimentele, subordonaţii pot simţi nevoia să fie de acord cu el. De asemenea, nu trebuie folosită iniţial pălăria roşie în absenţa unor sentimente preexistente. Nu are rost să le ceri oamenilor să adopte sentimente atât de devreme.

Într-o situaţie ce presupune evaluarea, este indicat să punem pălăria galbenă înaintea celei negre. Dacă sub pălăria galbenă nu găsim o idee foarte valoroasă, nu are rost să mergem mai departe. Pe de altă parte, dacă descoperim aspecte deosebit de valoroase sub pălăria galbenă, şi apoi ne punem pălăria neagră şi ni se dezvăluie multe obstacole şi

dificultăţi, vom fi motivaţi să învingem aceste dificultăţi pentru că am văzut avantajele. Dar dacă vedem de la început toate greutăţile, motivaţia este complet diferită.

Uneori, vrem să ne punem o pălărie roşie după cea albastră finală. Sub această pălărie roşie de final avem ocazia să reflectăm la „performanţa gândirii“:

Cum percepem modul nostru de a gândi?
Ne face fericiţi rezultatul?
Am făcut o treabă bună?

Acestea sunt doar câteva indicaţii. Există în cadrul sesiunilor formale de instruire predate de instructori autorizaţi succesiuni specifice potrivite în diferite situaţii; acolo se pot alege şi exersa şi alte succesiuni.

În general, orice succesiune care are sens ca „strategie de gândire“ este valabilă şi va funcţiona.

Grup şi individ

Cele mai evidente beneficii ale metodei celor şase pălării se văd în discuţiile de grup. Într-un astfel de cadru, metoda este mult mai eficientă decât argumentaţia sau discuţia liberă.

Dar pălăriile pot fi folosite şi de individul care gândeşte pe cont propriu. Structura succesiunilor reduce confuzia şi acoperă complet toate aspectele.

Pălăriile mai pot fi utilizate în realizarea de rapoarte sau în alte comunicări. Şi în aceste cazuri metoda permite acoperirea fiecărui aspect. Într-un raport, cadrul face posibilă şi exprimarea într-un mod diplomat a aspectelor legate de prudenţă, astfel încât nimeni să nu se supere.

Indivizii din cadrul unui grup

Chiar şi atunci când metoda celor şase pălării este utilizată în întâlniri de grup, preşedintele sau intermediarul acestuia le poate cere membrilor să gândească şi individual, ceea ce le va permite să vină cu mai multe idei. Într-o discuţie de grup, eşti atât de ocupat să îi asculţi pe ceilalţi, încât nu mai ai timp să gândeşti pe cont propriu.

... Trecem acum la pălăria galbenă. Înainte de a deschide discuţia, vreau să gândiţi două minute pe cont propriu.

Gândirea individuală este utilă mai ales în cazul pălăriilor verzi, galbene şi negre.

Preşedintele le poate cere membrilor să adopte gândirea individuală chiar şi în mijlocul utilizării unei anumite pălării.

... Acum aş vrea să gândiţi puţin pe cont propriu folosind pălăria verde. Nu sunt mulţumit de alternativele pe care le avem până în acest moment.

Deşi majoritatea sesiunilor de grup implică indivizi care îşi exprimă liber ideile, ori de câte ori vor (sub pălăria relevantă), se poate cere opinia unui individ anume.

... Domnule Smith, nu v-am auzit părerea. Ce gândiţi, utilizând pălăria neagră, despre această chestiune?

... Aş dori să ştiu ce gândeşti cu ajutorul pălăriei galbene, Henrietta.

După stabilirea unei pălării, se poate merge de la o persoană la alta, pentru a cunoaşte ideile fiecăreia. Este o metodă utilă mai ales după ce a fost acordat un timp de gândire individuală.

Partea I

PĂLĂRIA ALBĂ

Gândiţi-vă la hârtie. Gândiţi-vă la o foaie ieşită din imprimantă. Pălăria albă este legată de informaţie. Când este în uz pălăria albă, toată lumea se concentrează direct şi exclusiv asupra informaţiei.

Ce informaţii avem?
De ce informaţii avem nevoie?
Ce informaţii ne lipsesc?
Ce întrebări trebuie să punem?
Cum putem obţine informaţiile de care avem nevoie?

Informaţiile se pot întinde de la fapte şi cifre, care pot fi verificate, la opinii şi sentimente. Dacă îţi exprimi propriile sentimente, e vorba de o pălărie roşie, dar dacă te referi la sentimentele altcuiva, asta indică o pălărie albă.

Când două informaţii expuse sunt contradictorii, nu trebuie să înceapă o dispută. Cele două informaţii sunt puse în paralel. Se va face o alegere numai dacă devine esenţial să optezi între ele.

Pălăria albă este utilizată de obicei în partea de început a sesiunii de gândire, ca fundal pentru gândirea preconizată. Pălăria albă poate fi folosită şi către sfârşitul sesiunii, ca un fel de evaluare: se potrivesc propunerile noastre cu informaţiile existente?

Pălăria albă este neutră. Ea vorbeşte despre lume. Pălăria albă nu foloseşte la generarea ideii, deşi e permisă referirea la idei aflate în uz sau care au fost sugerate.

O funcţie foarte importantă a pălăriei albe este definirea informaţiei care lipseşte şi este necesară. Pălăria albă defineşte întrebările ce trebuie puse. Ea stabileşte mijloacele (de felul sondajelor şi al chestionarelor) pentru obţinerea informaţiilor necesare.

Energia pălăriei albe este îndreptată spre căutarea şi prezentarea informaţiei.

Fapte şi cifre

Poţi să joci un rol fiind asemenea unui computer?
Prezintă faptele într-o manieră neutră şi obiectivă.
Nu mă interesează interpretarea: doar faptele, te rog.
Care sunt faptele în această chestiune?

Calculatoarele nu au încă emoţii (deşi va trebui să le facem să aibă dacă vrem să gândească inteligent). De la un calculator aşteptăm să execute comenzile pe care i le cerem şi să ne ofere cifrele de care avem nevoie. Nu ne aşteptăm să intre într-o dispută cu noi şi să folosească datele solicitate numai pentru a-şi sprijini punctul de vedere.

Prea adesea, faptele şi cifrele sunt strâns legate de argumentaţie. Faptele sunt folosite cu un scop, în loc să fie prezentate doar ca fapte. Faptele şi cifrele nu pot fi niciodată tratate în mod obiectiv dacă sunt înaintate ca argumente într-o dispută.

De aceea, avem mare nevoie să fim atenţionaţi: „Doar faptele, te rog — fără argumente!"

Din păcate, în gândirea occidentală ne-am obişnuit să tragem întâi concluzia şi apoi să prezentăm faptele care vin în sprijinul acesteia. Prin contrast, în tipul de gândire pe care-l recomand, întâi trasăm harta şi apoi alegem ruta. Asta înseamnă că întâi trebuie să avem faptele şi cifrele.

Gândirea cu ajutorul pălăriei albe este un mod convenabil de a cere prezentarea faptelor şi a cifrelor într-o manieră neutră şi obiectivă.

Vă voi relata cazul unui proces de monopol intentat împotriva International Business Machines în Statele Unite. În final, cazul a fost închis — probabil din cauză că s-a înţeles că SUA avea nevoie de forţa unui IBM pentru a rezista concurenţei extrem de bine organizate a japonezilor în domeniul produselor electronice. Dar s-a sugerat că a mai existat un motiv pentru abandonarea cazului. IBM a furnizat atât de multe documente (în jur de şapte milioane, cred), încât nici un tribunal nu s-ar fi putut descurca. Dacă judecătorul moare în timpul desfăşurării unui proces, cazul trebuie luat de la început. Din moment ce judecătorii sunt numiţi doar atunci când ating o vârstă relativ înaintată, ceea ce le garantează o anumită înţelepciune, exista posibilitatea ca judecătorul să moară înainte de finalizarea procesului. Aşadar, cazul era imposibil de judecat, în afara situaţiei în care se desemna un judecător foarte tânăr, ce avea să-i dedice întreaga lui carieră.

V-am relatat această poveste pentru a vă arăta că este posibil să răspunzi unei cereri de fapte şi cifre cu un volum atât de mare de informaţii încât să-l copleşeşti pe solicitant.

... Dacă doriţi fapte şi cifre (mai puţin cele inutile), iată-le. Pe toate.

Acest gen de reacţie este de înţeles, pentru că orice încercare de simplificare a faptelor poate fi văzută ca o selecţie făcută cu scopul de a construi un caz particular.

Pentru a evita ca persoana care solicită gândirea cu ajutorul pălăriei albe, să fie sufocată de informaţii, poate face o cerere specifică, astfel încât să obţină informaţiile necesare.

... Vă invit la o gândire în termeni generali, folosind pălăria albă, pe tema şomajului.

... Acum vă rog să-mi daţi cifrele referitoare la situaţia celor care au abandonat şcoala, la şase luni după abandon.

Punerea de întrebări „la obiect" face parte din procesul normal al solicitării de informaţii. Avocaţii pricepuţi la interogatorii încrucişate fac asta tot timpul. În mod ideal, martorii ar trebui să poarte pălăria albă şi să răspundă efectiv la întrebări. Pentru judecători şi avocaţii pledanţi, limbajul pălăriei albe ar putea fi cel mai convenabil.

... După cum am mai spus, s-a întors în apartamentul lui la ora 6 şi 30 de minute dimineaţa, pentru că-şi petrecuse toată noaptea la cazinou.

... Domnule Jones, l-aţi văzut cu ochii dumneavoastră pe acuzat la cazinou în noaptea zilei de 30 iunie, sau el v-a spus că a fost acolo?

... Nu, domnule judecător. Dar ştiu că joacă aproape în fiecare noapte.

... Domnule Jones, dacă aţi purta pălăria albă, ce aţi spune?

... L-am văzut pe acuzat întorcându-se acasă la ora 6 şi 30 de minute dimineaţa, pe 1 iulie.

... Mulţumesc. Vă puteţi retrage.

Trebuie spus că avocaţii dintr-o sală de judecată încearcă *întotdeauna* să creeze un caz. Prin urmare, întrebările sunt formulate astfel încât să le sprijine argumentaţia lor sau s-o distrugă pe-a celeilalte părţi. Asta constituie, desigur, exact opusul gândirii de tipul pălăriei albe. Rolul judecătorului este curios.

În sistemul judiciar olandez nu există juraţi. Cei trei judecători sau asesori utilizează gândirea de tipul pălăriei albe pentru a afla faptele cazului. Sarcina lor este să întocmească „harta" şi apoi să judece. Nu acelaşi lucru se poate spune în Anglia sau în Statele Unite, unde judecătorul are menirea de a menţine regulile şi de a reacţiona, fie direct, fie prin intermediul unui juriu, la dovezile aduse de avocaţi.

Aşadar, orice persoană care formulează întrebări pentru a extrage informaţii trebuie să se asigure că foloseşte *ea însăşi* pălăria albă. Încerci cu adevărat să obţii faptele sau construieşti un caz pentru ideea ce ţi se conturează în minte?

... Anul trecut, în Statele Unite s-a înregistrat o creştere de 25% a vânzărilor de carne de curcan, datorită interesului crescut pentru o alimentaţie sănătoasă. Carnea de curcan este percepută ca fiind „mai uşoară".

... Domnule Fitzler, v-am cerut să vă puneţi *pălăria albă*. Faptul este creşterea consumului cu 25%. Restul este interpretarea dumneavoastră.

... Nu, domnule. Prospectarea pieţei arată clar că lumea cumpără carne de curcan deoarece consideră că are mai puţin colesterol.

... Atunci, există două fapte. Faptul numărul unu: vânzările de carne de curcan au crescut cu 25% anul trecut. Faptul numărul doi: prospectarea pieţei arată că oamenii preferă carnea de curcan datorită preocupării lor pentru colesterol.

Pălăria albă dă o anumită direcţie înspre care trebuie ţintit atunci când e vorba de informaţii. Ne propunem să jucăm rolul pălăriei albe cât mai bine posibil. Asta înseamnă

că urmărim obţinerea faptelor pure. Este evident că rolul pălăriei albe implică o oarecare iscusinţă — poate mai multă decât în cazul celorlalte pălării.

... Există o tendinţă de creştere a numărului femeilor fumătoare de ţigări de foi.

... Acesta nu este un fapt.

... Ba da. Am aici cifrele.

... Cifrele tale arată că în fiecare dintre ultimii trei ani numărul femeilor fumătoare de ţigări de foi a crescut faţă de anii anteriori.

... Şi asta nu-i o tendinţă?

... Ar putea fi. Dar asta e o interpretare. Pentru mine, o tendinţă sugerează ceva ce se întâmplă şi va continua să se întâmple. Cifrele reprezintă un fapt. Poate că femeile fumează mai multe ţigări de foi pentru că, în general, fumează mai mult — probabil datorită anxietăţii crescute. Sau poate că, pur şi simplu, pe parcursul ultimilor trei ani, producătorii de ţigări de foi au cheltuit o sumă de bani neobişnuit de mare convingând femeile să fumeze trabucuri. Prima este o tendinţă care poate furniza oportunităţi. A doua nu prezintă prea multe oportunităţi.

... Am folosit cuvântul *tendinţă* doar pentru a descrie cifrele în creştere.

... Asta poate fi o utilizare corectă a cuvântului *tendinţă*, dar mai există şi alta, aceea care implică un proces în desfăşurare. Deci ar fi mai bine să foloseşti pălăria albă pură şi să spui: „În ultimii trei ani, cifrele arată o creştere a numă-

rului femeilor care fumează ţigări de foi". Apoi vom putea discuta ce înseamnă asta şi care ar putea fi cauzele.

În acest sens, gândirea cu ajutorul pălăriei albe devine o disciplină care încurajează gânditorul să separe foarte clar în minte ce este fapt de ce este extrapolare sau interpretare. Ne putem imagina aşadar că politicienii ar avea considerabile dificultăţi dacă ar gândi cu pălăria albă pe cap.

Al cui fapt este?

Este un fapt sau o posibilitate?
Este un fapt sau o convingere?
Există fapte?

O mare parte din ceea ce trece drept fapt este doar un comentariu făcut cu bună-credinţă sau o chestiune de convingere personală în acel moment. Viaţa trebuie să meargă înainte. Nu se poate verifica totul cu rigoarea cerută de un experiment ştiinţific. Aşa că, în practică, stabilim un fel de sistem cu două niveluri: *fapte crezute* şi *fapte verificate*.

Sigur că ne este permis să avansăm în cadrul gândirii cu pălărie albă fapte credibile, dar trebuie să arătăm foarte clar că sunt fapte de categoria a doua.

... Cred că am dreptate când spun că flota comercială rusă transportă o parte semnificativă a mărfurilor care fac obiectul comerţului mondial.

... Am citit odată că motivul pentru care directorii japonezi au conturi de cheltuieli atât de mari este că le dau soţiilor întregul salariu.

... Cred că am dreptate când spun că noul Boeing 757 este mult mai silenţios decât generaţia anterioară de avioane.

Cititorul iritat ar putea să remarce că astfel de exprimări „viclene" i-ar permite cuiva să spună aproape orice fără asumarea vreunei responsabilităţi.

... Cineva mi-a spus odată că a auzit de la un prieten că Churchill îl admira în secret pe Hitler.

Calea este deschisă către presupuneri, bârfe şi colportări de zvonuri. Este foarte adevărat. Totuşi, avem o modalitate de prezentare a faptelor crezute.

Importantă este aici *utilizarea* pe care o dăm faptelor prezentate. Înainte de a lua o decizie pe baza unui fapt, acesta trebuie verificat. Aşa că estimăm care dintre faptele crezute pot fi folositoare şi procedăm apoi la verificarea lor. De exemplu, dacă silenţiozitatea crezută a Boeing-ului 757 este vitală pentru amplasarea unui aeroport, cu siguranţă este nevoie să ducem această informaţie de la statutul de „crezută" la cel de „verificată".

Regula de bază pentru gândirea cu ajutorul pălăriei albe este că nimic nu trebuie avansat la un nivel mai înalt decât este cazul. Când o afirmaţie este corect încadrată în categoria convingeri, ea poate fi introdusă în discuţie. Ţineţi minte sistemul cu două niveluri.

Daţi-mi voie să repet că avem nevoie neapărat de nivelul convingerii, deoarece încercarea, ipoteticul şi provocarea sunt esenţiale pentru gândire. Ele furnizează cadrele care vin înaintea faptelor.

Ajungem acum la un punct mai dificil. Când se poate transforma „convingerea" în „opinie"? Pot să „cred" că Boeing-ul 757 este mai silenţios. Pot de asemenea să „cred" (opinie) că femeile fumează mai mult pentru că sunt mai stresate.

Vreau să subliniez aici că *opinia proprie* nu este niciodată permisă în gândirea de tipul pălărie albă. Asta ar distruge întregul scop al acestei pălării. Sigur că puteţi face cunoscute şi opiniile altcuiva.

... Opinia profesorului Schmidt este că omul nu va putea zbura niciodată doar cu energie proprie.

Vă rog să observaţi că nivelul convingerii înseamnă doar ceva ce *crezi că este un fapt*, dar nu l-ai verificat încă. Puteţi alege să lucraţi cu următoarele două niveluri:

1. fapt verificat şi
2. fapt neverificat (convingere).

În final, atitudinea este cea care contează. Când poartă pălăria albă, gânditorul avansează enunţuri cu „ingrediente" neutre. Acestea sunt puse pe masă. Nu se pune problema de a le folosi pentru a forţa un anumit punct de vedere. Imediat ce o declaraţie pare să fie folosită pentru a susţine un punct de vedere, devine suspectă: s-a abuzat de rolul pălăriei albe.

În timp, regulile pălăriei albe devin o a doua natură. Gânditorul nu mai încearcă să strecoare anumite declaraţii cu scopul de a câştiga o dispută. Se dezvoltă obiectivitatea, ca cea a observatorului ştiinţific sau a exploratorului care notează atent diferite specii de floră şi faună, fără a se gândi în ce fel le va utiliza. Sarcina cartografului este să întocmească harta.

Gânditorul cu pălărie albă pune pe masă „mostrele" — ca un şcolar care îşi goleşte buzunarele de monede, de gumă de mestecat şi de o broască.

Stilul japonez

Discuție, dezbatere și consens.
Dacă nimeni nu avansează idei, de unde vin ele?
Faceți întâi harta.

Japonezii nu au preluat niciodată obiceiul occidental al dezbaterii. Poate din cauză că dezacordul ar fi fost prea nepoliticos sau prea riscant într-o societate feudală. Poate din cauză că respectul reciproc și păstrarea aparențelor sunt prea importante pentru a permite discuția în contradictoriu. Ori motivul este însăși cultura japoneză, care nu se bazează pe afirmarea personalității, precum cultura occidentală: discuția în contradictoriu își are de obicei rădăcinile în orgoliu. Cultura japoneză nu a suferit influența stilului grecesc de gândire, care a fost cizelat și dezvoltat de călugării medievali ca mijloc de dovedire a ereziei. Nouă ni se pare ciudat că ei nu discută în contradictoriu. Lor li se pare ciudat că nouă ne sunt atât de dragi asemenea discuții.

La o ședință în stil occidental, participanții stau în jurul mesei expunându-și punctele de vedere și concluziile la care ar dori să se ajungă. Ședința constă în confruntarea acestor perspective diferite, pentru a vedea care rezistă criticii și care atrage mai mulți adepți.

Ideile inițiale se modifică, se îmbunătățesc. Dar procesul seamănă oarecum cu „sculptura în marmură", adică începi cu un bloc masiv și îl cioplești până ajungi la produsul finit.

Reuniunile consensuale occidentale sunt mai puțin aprinse, pentru că nu există câștigători sau perdanți declarați. Rezultatul la care ajunge toată lumea este agreat de toți. Situația seamănă de astă dată mai mult cu „sculptura în lut": în jurul unui miez se pun bucăți de lut și se modelează pentru a ajunge la rezultatul final.

Ședințele japoneze nu sunt reuniuni consensuale.

Occidentalilor le vine greu să înțeleagă că participanții japonezi stau la masă într-o ședință fără idei prestabilite în minte. Scopul întâlnirii este de a *asculta*. Cum de nu se ajunge la o tăcere totală și neproductivă? Din cauză că fiecare participant își pune, când îi vine rândul, pălăria albă și își „livrează" partea de informații neutre. Treptat, harta capătă din ce în ce mai multe detalii. Când harta este completă, traseul devine evident pentru toată lumea. Nu sugerez că totul se petrece într-o singură ședință. Procesul poate dura săptămâni sau luni, fiind necesare multe ședințe.

Important este că nimeni nu avansează o idee gata formată. Informațiile sunt oferite în maniera pălăriei albe. Ele se organizează încet într-o idee. Participanții urmăresc cum se petrece acest lucru.

După occidentali, ideile trebuie cizelate prin argumentație.

După japonezi, ideile răsar ca niște plante; sunt apoi îngrijite și lăsate să se dezvolte până capătă forma finală.

Cele de mai sus constituie o versiune oarecum idealizată a contrastului dintre argumentația occidentală și informarea japoneză. Intenția mea este doar de a arăta acest contrast și nu de a-i urma pe cei care cred că tot ce e japonez e minunat și trebuie imitat.

Nu putem schimba culturile. Prin urmare, avem nevoie de un *mecanism* care să ne permită să ne învingem obiceiul de a discuta în contradictoriu. Rolul pălăriei albe face exact

acest lucru. Când este adoptat de toată lumea în cursul unei şedinţe, rolul pălăriei albe implică: „Haideţi să ne prefacem cu toţii că suntem nişte japonezi într-o şedinţă japoneză".

Pentru a face acest gen de schimbare într-o manieră practică avem nevoie de dispozitive artificiale şi de convenţii de felul pălăriei albe. Predicile şi explicaţiile au prea puţină valoare practică.

(Nu vreau să mă lansez într-o explicaţie a motivelor pentru care japonezii nu sunt mai inventivi. Inventivitatea poate presupune o cultură bazată pe afirmarea personalităţii, cu indivizi cârcotaşi care sunt în stare să persevereze într-o idee ce pare nebunească tuturor celor din jur. Putem să o facem într-o manieră mai practică, atunci când vom discuta despre provocările deliberate ale gândirii laterale şi despre gândirea cu ajutorul pălăriei verzi.)

Fapte, adevăr şi filozofi

Cât de adevărat este un fapt?
Ce valoare au jocurile de limbaj ale filozofiei?
Adevăruri absolute şi „în general".

Adevărul şi faptele nu sunt chiar atât de strâns legate pe cât îşi imaginează majoritatea oamenilor. Adevărul este legat de un sistem al jocului de cuvinte cunoscut sub numele de filozofie. Faptele sunt legate de experienţa verificabilă. Persoanele cu o minte practică, neinteresate prea mult de aceste chestiuni, pot sări la următorul capitol.

Dacă fiecare lebădă pe care se întâmplă să o vedem este albă, putem face afirmaţia îndrăzneaţă că „toate lebedele sunt albe"? Putem, şi chiar o facem. Pentru moment, această afirmaţie este un rezumat corect al experienţei noastre. În acest sens, este şi un fapt.

Prima lebădă neagră pe care o vedem face ca afirmaţia să fie neadevărată. Trecem astfel foarte repede de la adevărat la neadevărat. Dacă examinăm totuşi faptele, avem experienţa a o sută de lebede albe contra experienţei unei singure lebede negre. Deci, în privinţa faptelor experimentate, putem spune: „majoritatea lebedelor sunt albe"; „în general, lebedele sunt albe"; „ceva mai mult de nouăzeci şi nouă la sută dintre lebede sunt albe".

Acest „în general" este extrem de practic (în general, copiilor le place îngheţata; în general, femeile folosesc cos-

metice), dar nu le foloseşte în nici un fel logicienilor. Cuvântul „toate" este esenţial în afirmaţia „*toate* lebedele sunt albe". Aceasta deoarece logica operează cu adevăruri absolute. „Dacă acest lucru este adevărat... atunci..."

Când dăm de prima lebădă neagră, afirmaţia „toate lebedele sunt albe" devine neadevărată. În afara cazului când alegem să-i dăm lebedei negre alt nume. Acum devine o chestiune de cuvinte şi de definiţii. Dacă hotărâm să păstrăm culoarea albă ca parte esenţială a definiţiei lebedei, atunci lebăda neagră este altceva. Dacă scoatem culoarea albă din definiţie, atunci putem include şi lebăda neagră — şi ne bazăm în definirea lebedei pe alte caracteristici. Alcătuirea şi manevrarea definiţiilor de acest fel constituie esenţa filozofiei.

Gândirea pălăriei albe este legată de informaţiile utilizabile. Aşadar, sintagmele „în general" şi „în ansamblu" sunt perfect acceptabile. Statisticile sunt cele care dau acestor idiomuri destul de vagi o oarecare specificitate. Nu se pot face întotdeauna statistici, aşa că, adeseori, trebuie să utilizăm sistemul cu două niveluri (convingere, fapt verificat).

... În general, corporaţiile care îşi stabilesc cheltuielile pe baza estimărilor vânzărilor viitoare dau de necaz (pot fi indicate câteva cazuri de firme care au făcut aşa şi au avut succes).

... Vânzările vor avea o tendinţă crescătoare dacă se reduc preţurile (când cresc preţurile caselor, rezultatul poate fi de fapt o creştere a vânzărilor din motive de speculaţie, teamă de inflaţie sau frica de a nu ţine pasul).

... Dacă munceşti din greu, vei avea succes în viaţă (mulţi oameni foarte muncitori nu au ajuns să aibă succese deosebite).

Spectrul probabilităţii poate fi exprimat după cum urmează:

întotdeauna adevărat
de obicei, adevărat
în general, adevărat
mai degrabă
cam în jumătate din cazuri
adeseori
uneori, adevărat
ocazional, adevărat
se cunosc cazuri în care s-a întâmplat
niciodată adevărat
nu poate fi adevărat (contradictoriu).

Până unde putem merge în acest spectru cu rolul pălăriei albe? Ca şi mai înainte, răspunsul la această întrebare stă în încadrarea informaţiei. De exemplu, poate fi util să cunoaştem lucruri care se întâmplă doar foarte rar.

... Pojarul este de obicei inofensiv, dar uneori poate fi urmat de infecţii secundare, cum sunt otitele.

... În *cazuri foarte rare*, vaccinarea poate fi urmată de encefalită.

... *S-au văzut cazuri* în care câinii din această rasă, atunci când au fost iritaţi, au muşcat copii.

Evident că astfel de informaţii au valoare. Dar există o dilemă. În al doilea exemplu, percepţia populară a pericolului encefalitei ca urmare a vaccinării poate fi de mii de ori mai mare decât pericolul statistic efectiv. În astfel de cazuri, este mai bine să se dea cifre efective, pentru a evita dezinformarea din neatenţie.

Sunt acceptabile faptele anecdotice în gândirea cu ajutorul pălăriei albe?

... Un om a căzut odată dintr-un avion, fără să aibă paraşută, şi a supravieţuit.

... Se spune că Ford a proiectat modelul Edsel după ce a prospectat piaţa — şi a fost un dezastru total.

Acestea pot fi enunţuri de fapte pe care gânditorul cu pălărie albă are dreptul să le avanseze, încadrându-le însă în categoria „faptelor anecdotice" sau a „întâmplărilor".

... Proiectarea bazată pe prospectarea pieţei poate da greş adesea. Luaţi, de pildă, cazul Edsel, despre care se spune că a fost proiectat pe baza unor astfel de prospectări. A fost un eşec total.

Afirmaţia de mai sus nu este o gândire legitimă de tipul pălărie albă — în afara cazului în care se sprijină pe mult mai multe dovezi. Pisicile pot să cadă de pe acoperiş, dar acesta nu este comportamentul lor normal.

Excepţiile ies în evidenţă tocmai din cauză că sunt excepţii. Observăm lebedele negre deoarece sunt de obicei puţine. Îl observăm pe cel care cade din avion fără paraşută şi supravieţuieşte pentru că este un caz neobişnuit. Referirea la Edsel se face întotdeauna din acelaşi motiv.

Scopul pălăriei albe este de a fi practică. Trebuie deci să avansăm tot felul de informaţii. Important este să le încadrăm corect.

... Toţi experţii prevăd că rata dobânzilor va scădea la sfârşitul anului.

... Am stat de vorbă cu patru experţi şi toţi prevăd că rata dobânzilor va scădea la sfârşitul anului.

... Am discutat cu domnii Flint, Ziegler, Cagliato şi Suarez, şi toţi prevăd că rata dobânzilor va scădea la sfârşitul anului.

Sunt aici trei niveluri de precizie. Chiar şi al treilea poate fi nesatisfăcător. Ar putea fi interesant de ştiut *când* s-a discutat cu aceşti experţi.

Nimic nu e absolut în ceea ce priveşte gândirea cu pălăria albă pe cap. Este o direcţie în care ne străduim să căpătăm o viziune mai bună.

Cine îşi pune pălăria?

Puneţi-vă pălăria.
Rugaţi pe cineva să-şi pună pălăria.
Rugaţi pe toată lumea să-şi pună pălăria.
Răspundeţi cu pălăria pe cap.

Cele mai multe situaţii sunt acoperite de enunţurile de mai sus. Înseamnă, de fapt, că puteţi să rugaţi, că sunteţi rugat sau că aveţi de ales.

... Ce nu a mers în campania noastră de vânzări?

... Pentru a da un răspuns, îmi voi pune pălăria albă. Am luat contact cu 34% dintre detailişti. Dintre aceştia, numai 60% au luat produsul. Dintre cei care au luat produsul, 40% au cerut două bucăţi pentru testare. Dintre oamenii cu care am vorbit, 70% au spus că preţul este prea mare. Există pe piaţă două produse concurente cu preţuri mai mici.

... Acum, vreau puţină gândire cu ajutorul pălăriei roşii.

... Avem un produs slab care costă prea mult. Imaginea noastră pe piaţă este proastă. Concurenţa are publicitate mai multă şi mai bună. Nu atragem cei mai buni agenţi de vânzări.

În această situaţie aspectele de „percepţie" ale gândirii cu ajutorul pălăriei roşii pot fi mai importante. Dar ele nu

pot fi avansate prin pălăria albă, decât numai făcând referire la ceea ce au spus potenţialii clienţi.

... Pentru început, haideţi să ne punem cu toţii pălăria albă şi să spunem ce ştim despre criminalitatea juvenilă. Care sunt cifrele? Unde sunt rapoartele? Cine poate aduce dovezi?

... Mi-au spus că intenţionezi să comanzi computere Prime. Poţi să-mi explici gândirea ta prin prisma pălăriei albe în această privinţă?

... Nu vreau opinia ta personală referitoare la ce s-ar întâmpla dacă am reduce tariful transatlantic la 250 de dolari. Vreau să-mi spui ce gândeşti prin prisma pălăriei albe.

Este clar că pălăria albă exclude lucruri valoroase, precum supoziţiile, intuiţia, judecata bazată pe experienţă, sentimentele, impresiile şi opiniile. Acesta şi este, de fapt, scopul pălăriei albe: de a oferi o modalitate prin care să ceri doar informaţii.

... Mi-ai cerut să-ţi spun, purtând pălăria albă, de ce îmi schimb slujba. Salariul nu este mai bun. Câştigurile suplimentare nu sunt mai mari. Distanţa de acasă la serviciu este aceeaşi. Perspectivele în carieră sunt la fel. Asta e tot ce pot să spun sub pălăria albă.

Sinteza gândirii cu pălăria albă pe cap

Imaginaţi-vă un calculator care furnizează cifrele cerute. El este neutru şi obiectiv. Nu oferă interpretări şi opinii. Când poartă pălăria albă, gânditorul trebuie să imite calculatorul.

Persoana care cere informaţiile trebuie să pună întrebări specifice pentru a le obţine sau pentru a completa golurile de informaţie.

În practică, există un sistem de informaţii cu două niveluri. Primul nivel conţine fapte verificate şi dovedite — fapte de categoria întâi. Al doilea nivel conţine fapte despre care se crede că sunt adevărate, dar care nu au fost încă verificate complet — fapte de categoria a doua.

Există un spectru al probabilităţii care se întinde de la „întotdeauna adevărat" la „niciodată adevărat". Între cele două extreme există niveluri utilizabile: „în general", „uneori" şi „ocazional". Informaţiile de acest gen pot fi avansate purtând pălăria albă, cu condiţia „încadrării" corecte pentru indicarea probabilităţii.

Gândirea de tipul pălăriei albe este o disciplină şi o direcţie. Gânditorul se străduieşte să fie cât mai neutru, mai obiectiv în prezentarea informaţiilor. Vi se poate cere să vă puneţi pălăria albă sau puteţi dumneavoastră să-i cereţi altcuiva să şi-o pună. De asemenea, aveţi posibilitatea să o puneţi sau să o scoateţi, în funcţie de context.

Albul (absenţa culorii) indică neutralitatea.

Partea a II-a

PĂLĂRIA ROŞIE

Gândiţi-vă la foc. Gândiţi-vă la căldură. Gândiţi-vă la sentimente. Folosirea pălăriei roşii vă dă ocazia de a vă exprima sentimentele, emoţiile şi intuiţia, fără să fie nevoie să le explicaţi ori să le justificaţi.

Se presupune că emoţiile nu au ce căuta într-o discuţie normală de afaceri. Ele intervin însă oricum — doar că sunt deghizate în logică. Pălăria roşie oferă o ocazie unică şi specială pentru expunerea sentimentelor, emoţiilor şi intuiţiei ca atare.

Intuiţia se poate baza pe multă experienţă.

... Simt că este persoana potrivită pentru această slujbă.

... Simt că este o încercare riscantă.

... Intuiţia îmi spune că această explicaţie este prea complicată.

Aceste sentimente sunt folositoare. Totuşi, intuiţia nu este neapărat întotdeauna corectă. Chiar şi intuiţia marelui Einstein a fost greşită atunci când a negat principiul incertitudinii formulat de Heisenberg.

Cu ajutorul pălăriei roşii se pot exprima sentimente variate, precum: entuziasm, „îmi place", neutru, nesiguranţă, scepticism, confuzie, „nu-mi place" şi aşa mai departe. În Japonia, sentimentele sunt exprimate într-un mod foarte re-

zervat: „Trebuie să mă gândesc la asta". In Statele Unite, sentimentele sunt exprimate mai direct: „E o idee jalnică".

Nu este nevoie să explicaţi sau să justificaţi aceste sentimente. De fapt, conducătorul şedinţei nu trebuie să permită aşa ceva. Dacă participanţii cred că ar trebui să-şi valideze sentimentele, le vor avansa numai pe cele care pot fi validate. Aşadar, nu trebuie permisă nici o explicaţie. În fiecare caz în parte, exprimaţi-vă sentimentele aşa cum sunt în acel moment. Este posibil ca în 20 de minute să se schimbe. Uneori, este util să aveţi o pălărie roşie în prima parte a reuniunii, pentru a vedea care sunt sentimentele în acel moment, şi încă una către sfârşit, pentru a vedea dacă sentimentele s-au schimbat.

Pălăria roşie se aplică întotdeauna unei idei sau situaţii specifice. Gânditorului nu i se permite să schimbe ideea.

Dacă s-a cerut: „Prezintă-mi gândirea pălăriei roşii pe tema contribuţiilor obligatorii", gânditorului nu i se va permite să spună: „Mi-ar plăcea ideea de contribuţii voluntare".

Trebuie specificat clar la ce anume se aplică pălăria roşie. Altfel, apar confuziile. La nevoie, preşedintele poate înainta diferite versiuni (modificări) ale unei idei, cerând o pălărie roşie pentru fiecare versiune.

Pălăria roşie poate acoperi şi „sentimentele intelectuale", care sunt perfect valabile:

... Simt că această idee are potenţial.

... Ideea este foarte interesantă.

... Ideea este foarte neobişnuită.

Pălăria roşie se pune întotdeauna în mod individual. Fiecărei persoane prezente la şedinţă i se cere să gândească în termenii pălăriei roşii atunci când e vorba de problema luată în discuţie.

Nu îi e permis nimănui să spună „pas" atunci când i se cer sentimentele de tipul pălăriei roşii. Participanţii pot folosi termeni ca: *neutru*, *indecis*, *confuz*, *sceptic* sau *amestecat*.

Dacă sentimentele sunt definite ca *amestecate*, intermediarul poate întreba ce anume intră în acest amestec.

Scopul pălăriei roşii este de a exprima sentimentele aşa cum sunt — nu de a forţa o judecată.

Emoţii şi sentimente

Opusul informaţiilor neutre, obiective.
Bănuieli, intuiţii, impresii.
Nu este nevoie de justificări.
Nu este nevoie de motivaţii sau de justificări.

Gândirea de tipul pălăriei roşii se referă la emoţii şi sentimente şi la aspectele nonraţionale ale gândirii. Pălăria roşie furnizează un canal formal şi definit pentru aducerea la suprafaţă a acestor lucruri — ca parte legitimă a hărţii generale.

Dacă emoţiilor şi sentimentelor nu li se oferă un loc în procesul de gândire, ele vor sta la pândă în fundal, afectând întreaga gândire într-un mod ascuns. Emoţiile, sentimentele, bănuielile şi intuiţiile sunt puternice şi reale. Pălăria roşie recunoaşte acest fapt.

Gândirea de tipul pălăriei roşii este opusul gândirii cu ajutorul pălăriei albe, care este neutră, obiectivă şi lipsită de orice implicare emoţională.

... Nu mă întreba de ce. Pur şi simplu nu-mi place afacerea asta. Este îngrozitoare.

... Nu-mi place acest om şi nu vreau să fac afaceri cu el. Asta-i tot.

... Am o bănuială că bucata aceasta de pământ din spatele bisericii va face mulţi bani peste câţiva ani.

... Designul acela este hidos. Nu va prinde niciodată. Este o enormă risipă de bani.

... Am o slăbiciune pentru Henry. Ştiu că e un escroc şi cu siguranţă ne-a tras pe sfoară. Dar a făcut-o cu stil. Îmi place de el.

... Simt că afacerea asta nu are şanse de succes. O văd sfârşind în litigii care ne vor costa scump.

... Am impresia că este o situaţie care nu aduce nici un câştig. E prost dacă o facem, şi e prost dacă n-o facem. Hai să ieşim din ea.

... Nu cred că este cinstit să ne dea această informaţie abia după semnarea contractului.

Orice gânditor care doreşte să exprime sentimente de acest fel trebuie să-şi pună pălăria roşie. Această pălărie oferă permisiunea oficială pentru exprimarea tuturor sentimentelor, de la emoţie pură la bănuială.

Locul emoţiilor în gândire

Emoţiile afectează gândirea ori sunt o parte a ei?
În ce punct intervin emoţiile?
Oamenii emotivi pot fi buni gânditori?

Punctul de vedere tradiţional este că emoţiile afectează gândirea. Se consideră că un gânditor bun trebuie să fie rece, detaşat şi neafectat de emoţii. Trebuie să fie obiectiv şi să cântărească faptele ca atare, nu să ţină seama de relevanţa lor pentru nevoile sale emoţionale. Uneori, chiar se pretinde că femeile sunt prea emotive pentru a putea gândi corect. Se spune că le lipseşte detaşarea necesară pentru luarea deciziilor bune.

Şi totuşi, orice decizie bună trebuie să fie, în final, emoţională. Subliniez sintagma *în final*. Atunci când ne folosim de gândire pentru a întocmi harta, alegerea rutei este determinată de valori şi emoţii. Voi reveni mai târziu asupra acestui punct.

Emoţiile dau relevanţă gândirii şi o armonizează cu nevoile şi contextul momentului. Ele sunt o parte necesară a funcţionării creierului, nu o intruziune sau o relicvă din era supravieţuirii animale.

Există trei puncte în care emoţia poate afecta gândirea.

Poate exista o emoţie puternică de fundal, precum teama, furia, ura, suspiciunea, gelozia sau dragostea. Acest fundal limitează şi colorează percepţia. Gândirea cu ajutorul pălăriei roşii are scopul de a face vizibil acest fundal, astfel

încât să i se poată observa influenţa. Gândirea poate fi, în întregul ei, dominată de o asemenea emoţie de fundal. Ea poate să fie legată de o persoană sau de o situaţie, ori să fie determinată de cu totul alte cauze.

În a doua situaţie, emoţia este declanşată de percepţia iniţială. Te percepi ca fiind insultat de cineva şi apoi, tot ce gândeşti despre acea persoană este colorat de acest sentiment. Percepi (poate în mod fals) că o persoană vorbeşte urmărindu-şi propriul interes şi ajungi să nu mai pui preţ pe nimic din ceea ce spune mai târziu. Percepi ceva ca fiind reclamă şi te abţii după aceea să-i mai dai crezare. Ne grăbim să facem astfel de judecăţi şi rămânem prizonierii emoţiilor pe care le generează. Gândirea de tipul pălăriei roşii ne dă ocazia să aducem direct la suprafaţă sentimentele de acest fel, imediat ce apar.

... Dacă ar fi să-mi pun pălăria roşie, aş spune că oferta ta pare să servească mai degrabă propriului tău interes decât celui al firmei.

... Gândirea de tipul pălăriei roşii îmi spune că vrei să te opui fuziunii nu pentru binele acţionarilor, ci ca să-ţi păstrezi slujba.

Al treilea punct în care pot interveni emoţiile este după întocmirea hărţii unei situaţii. O asemenea hartă ar trebui să includă şi emoţiile stârnite de gândirea pălăriei roşii. Emoţiile — inclusiv propriul interes — sunt luate în considerare pentru alegerea rutei pe hartă. Orice decizie e fundamentată pe nişte valori. Reacţionăm emoţional la valori. Reacţia noastră la valoarea libertăţii este emoţională (mai ales dacă am fost privaţi de libertate).

... Acum, având o imagine clară a situaţiei, haideţi să ne punem pălăriile roşii şi să vedem care ar fi alegerea emoţională a cursului acţiunii.

... Dintre cele două opţiuni — continuarea grevei ori negocierea — o prefer pe prima. Simt că nu a venit încă vremea negocierilor. Nici una dintre părţi nu a avut de suferit suficient, astfel încât să dorească să renunţe la ceva.

Pentru cei care înţeleg valoarea exprimării emoţiilor, convenţia pălăriei roşii oferă un mijloc util de legitimizare a acestor emoţii, astfel încât să-şi poată găsi locul pe harta finală.

Dar poate gândirea cu pălărie roşie să extragă aceste emoţii ce trebuie ţinute ascunse?

... Sunt împotriva numirii pentru că o invidiez şi nu-mi place ascensiunea ei rapidă la putere.

Şi-ar exprima oare cineva o asemenea invidie? Probabil că nu. Dar convenţia pălăriei roşii permite o abordare posibilă.

... Am să-mi pun pălăria roşie şi am să spun că opoziţia faţă de promovarea Annei se bazează, în parte, pe invidie.

Alternativ:

... Mă voi adăposti sub pălăria roşie şi voi recunoaşte că mă opun promovării Annei. Este doar un sentiment pe care îl încerc.

Trebuie să ne amintim că un gânditor poate alege să-şi pună pălăria roşie în intimitatea propriei minţi. Asta îi dă posibilitatea să-şi aducă emoţiile la suprafaţă într-un mod legitim.

... Aici ar putea exista un element de teamă. Teama de neplăcerile inerente schimbării locului de muncă.

... Da, sunt foarte supărat. Şi în acest moment vreau doar să-mi recuperez partea. Nu-mi place să fiu înşelat.

... Trebuie să recunosc că pur şi simplu nu sunt fericit în slujba asta.

Gândirea de tipul pălăriei roşii încurajează căutarea: „Care sunt emoţiile implicate în această chestiune?"

Intuiţie şi bănuieli

Cât de valabile sunt intuiţiile?
Cât de valoroase sunt intuiţiille?
Cum trebuie folosite ele?

Cuvântul *intuiţie* este utilizat în două feluri. Ambele sunt corecte. Dar în ceea ce priveşte funcţionarea creierului, ele sunt total diferite. Intuiţia poate fi folosită cu sensul unei străfulgerări. Aceasta înseamnă că un lucru perceput într-un fel este deodată perceput altfel. De aici pot rezulta creativitatea, o descoperire ştiinţifică sau un salt înainte în matematică.

... Mutaţi-vă atenţia de la câştigător la cei care pierd şi veţi vedea imediat că la 131 de concurenţi individuali este nevoie de 130 de potriviri pentru a produce 130 de perdanţi.

Cealaltă utilizare a cuvântului *intuiţie* este înţelegerea imediată a unei situaţii. Ea este rezultatul unei judecăţi complexe bazate pe experienţă — o judecată care probabil nu poate fi explicată în detaliu şi nici exprimată în cuvinte. Faceţi asta imediat ce aţi recunoscut un prieten, ca judecată complexă bazată pe mai mulţi factori.

... Intuiţia îmi spune că maşina asta electrică nu se va vinde.

O asemenea intuiţie poate fi bazată pe cunoaşterea pieţei, pe experienţa legată de produse similare şi pe o înţelegere a deciziei de cumpărare în această gamă de preţuri.

De acest tip de intuiţie, care presupune o judecată „complexă", vreau să mă ocup aici.

Intuiţia, bănuiala şi sentimentul sunt apropiate. Bănuiala este o ipoteză bazată pe intuiţie. Sentimentul poate lua forme diferite — de la unul estetic (aproape o chestiune de gust) la o judecată bine definită.

... Am sentimentul că va da înapoi la greu.

... Am un sentiment puternic că acest bilet de autobuz şi bicicleta sunt indicii vitale în cercetarea crimei.

... Am sentimentul că nu asta e teoria corectă. E prea complexă şi prea încurcată.

Oamenii de ştiinţă, antreprenorii şi directorii generali de succes par să aibă un „simţ" al situaţiilor. Despre un om de afaceri spunem că „miroase banii". Aceasta sugerează că profiturile nu sunt destul de evidente pentru a fi văzute de toată lumea, dar omul de afaceri dotat cu un simţ dezvoltat al banilor le poate detecta.

Intuiţia nu este infailibilă. În jocurile de noroc, intuiţia este înşelătoare. Dacă la ruletă iese roşu de opt ori la rând, intuiţia sugerează extrem de ferm că va urma negru. Totuşi, şansele rămân exact aceleaşi. Masa nu are memorie.

Aşadar, cum tratăm intuiţia şi sentimentul?

Mai întâi, le dăm legitimitate gândind cu pălăria roşie pe cap. Ea ne îngăduie să cerem sentimentele şi, de asemenea, să le exprimăm ca pe o parte de drept a gândirii. Probabil că emoţiile şi intuiţia ar trebui să aibă pălării separate, dar asta nu ar face decât să complice lucrurile. Cred că este po-

sibil să le tratăm împreună sub titlul „sentimente", chiar dacă au naturi diferite.

Putem încerca să analizăm motivele din spatele unei judecăţi intuitive, dar sunt puţine şanse să reuşim în totalitate. Dacă nu putem articula motivele, e bine să ne încredem în judecată?

Ar fi dificil să se facă o investiţie majoră pe baza unei presimţiri. Cel mai bine este să tratăm intuiţia ca parte a hărţii.

Intuiţia poate fi tratată aşa cum îţi tratezi un consilier. Dacă acesta a fost de încredere în trecut, vom da mai multă atenţie sfatului pe care ni-l oferă. Dacă intuiţia s-a dovedit corectă în multe ocazii, suntem înclinaţi să o ascultăm.

... Toate motivele pledează împotriva scăderii preţului, dar intuiţia îmi spune că este singura modalitate de a ne recăpăta cota pe piaţă.

Un om experimentat în afaceri imobiliare îşi dezvoltă simţul oportunităţii. Experienţa acumulată este exprimată ca o intuiţie care îi spune ce contracte să încheie. Intuiţia exercitată în domeniul proprietăţii poate fi valoroasă pentru că derivă din experienţă. Dar intuiţia omului de afaceri aplicată la rezultatul unor alegeri prezidenţiale poate să nu aibă prea multă valoare.

Intuiţiei i se poate da atenţie şi pe baza principiului „câştigi ceva, pierzi ceva". Poate că intuiţia nu este întotdeauna corectă, dar dacă s-a dovedit de mai multe ori corectă decât greşită, rezultatul general poate fi pozitiv.

Ar fi periculos să atribuim intuiţiei infailibilitatea unui oracol mistic. Şi totuşi, intuiţia este o parte a gândirii. Ea există. Este reală. Şi poate fi de folos.

... Ce intuiţi, purtând pălăria roşie, în privinţa acestei fuziuni?

... Sentimentul pe care-l încerc purtând pălăria roşie este că preţurile imobiliare vor creşte din nou destul de curând.

... Daţi-mi, vă rog, o pălărie roşie pe tema acestei noi campanii publicitare.

... Pălăria roşie îmi spune că această ofertă nu va fi acceptată.

Unde se întâlnesc intuiţia şi opinia? Am văzut că gândirea de tipul pălăriei albe nu permite exprimarea opiniei (deşi poate îngădui raportarea opiniilor exprimate de alţii). Asta pentru că opinia se bazează pe raţionament, interpretare şi intuiţie. Balanţa poate înclina înspre judecata faptelor cunoscute sau înspre sentimentul bazat pe factori necunoscuţi. Opiniile pot fi exprimate cu ajutorul pălăriei roşii, negre sau galbene. Când se foloseşte pălăria roşie, cel mai bine este să exprimaţi o opinie sub formă de sentiment.

... Am sentimentul că plictiseala este răspunzătoare pentru multe dintre crimele juvenile.

... Am sentimentul că se doresc încasări spectaculoase din câteva filme cărora li se face mare reclamă.

Pas cu pas

Reacţie şi supărare.
Asta simt în legătură cu această şedinţă.
A-ţi arăta ori a-ţi ascunde sentimentele.

Sentimentele legate de pălăria roşie pot fi arătate oricând în cursul unei şedinţe, al unei discuţii sau conversaţii. Sentimentele pot fi îndreptate şi către desfăşurarea şedinţei în sine, nu numai spre chestiunea care se discută.

... Îmi voi pune pălăria roşie şi vă voi spune că nu-mi place felul în care este condusă această şedinţă.

... Vreau să fac o declaraţie purtând pălăria roşie. Simt că suntem forţaţi să luăm o decizie pe care nu o dorim.

... Domnule Hooper, punctul meu de vedere, determinat de pălăria roşie, este că nu-i ascultaţi niciodată pe ceilalţi.

... Am spus ce voiam să spun şi acum îmi voi scoate pălăria roşie.

Adoptată contra fluxului firesc al emoţiilor care apar în timpul oricărei reuniuni, convenţia pălăriei roşii poate părea artificială şi inutilă. Chiar trebuie să-ţi „pui" pălăria roşie pentru a fi furios? Nu-ţi poţi exprima emoţiile prin privire şi tonul vocii?

Tocmai în această *artificialitate* stă adevărata valoare a pălăriei roşii. În mod normal, emoţiile au nevoie de un anumit timp pentru a ieşi la iveală, şi de ceva mai mult pentru a se stinge. Apar resentimentele şi îmbufnarea. Oamenii jignesc şi sunt jigniţi. Într-un sens, pălăria roşie permite intrarea şi ieşirea din „modul emoţional" în câteva clipe. Îţi pui pălăria roşie şi ţi-o scoţi. Vederile exprimate atunci când porţi pălăria roşie sunt mai puţin personale decât cele exprimate în absenţa ei, fiindcă este recunoscută ca limbaj formal.

Nevoia de a-ţi „pune" pălăria roşie atenuează starea conflictuală. Nimeni nu-şi bate capul să-şi pună pălăria roşie când simte că a fost desconsiderat. Şi, odată stabilit limbajul pălăriei roşii, avansarea unor puncte de vedere emoţionale fără ajutorul ei ajunge să fie considerată un gest grosolan.

Deoarece pălăria roşie oferă un canal bine definit pentru sentimente şi emoţii, nu mai este necesară intervenţia la fiecare punct. Cine simte nevoia să fie emoţional are o modalitate definită de a o face.

Nu mai trebuie să încerci să ghiceşti sentimentele celorlalţi. Există o modalitate de a-i întreba direct.

... Aş vrea să-ţi pui pălăria roşie şi să-mi spui ce crezi despre propunerea mea.

... Mi se pare că nu mă placi. Aş dori un răspuns de tipul pălăriei roşii.

Îndrăgostiţilor le place să audă că sunt iubiţi, chiar dacă nu se îndoiesc de acest lucru.

... Trecând la nivelul pălăriei roşii, aş vrea să spun că sunt foarte mulţumit de desfăşurarea acestei conferinţe. Este şi părerea dumneavoastră?

... Am sentimentul că vrem cu toţii să vedem acest acord încheiat şi semnat. Domnule Morrison, puteţi să-mi spuneţi punctul dumneavoastră de vedere purtând pălăria roşie?

Limbajul pălăriei roşii nu trebuie exagerat sau folosit excesiv, până la absurd. Este total inutil să adopţi formal convenţia ori de câte ori îţi exprimi un sentiment. Convenţia este utilizată numai atunci când se exprimă sau se cere un sentiment într-o manieră definită şi formală.

... Dacă mai faci multe declaraţii cu ajutorul pălăriei roşii, am s-o pun aşa de sus, că n-o să mai ajungi la ea.

... Haideţi să mai facem doar o singură declaraţie generală de tipul pălăriei roşii şi apoi să o punem deoparte. Ce părere aveţi despre această chestiune?

... Aş dori să am un singur prilej pentru a face o declaraţie purtând pălăria roşie. După aceea, o voi pune deoparte şi nu o voi mai utiliza.

Folosirea emoţiilor

Poate gândirea să schimbe emoţiile?
Fundalul emoţional.
Emoţiile ca poziţii de negociere.
Emoţii, valori şi alegeri.

Odată ce emoţiile au devenit vizibile cu ajutorul pălăriei roşii, se poate face o încercare de a le explora sau chiar schimba. Acest lucru nu mai face parte din limbajul pălăriei roşii.

Gândirea poate schimba emoţiile. De fapt, partea perceptuală a gândirii este cea care schimbă emoţiile. Dacă vedem ceva dintr-un alt unghi, emoţiile se pot schimba odată cu modificarea percepţiei.

... Nu privi acest lucru ca pe o înfrângere. Priveşte-l ca pe o modalitate excelentă de a descoperi punctele slabe şi pe cele forte din jocul de tenis.

... Dacă ar veni ca iniţiativă din partea ta, oferta ar fi acceptabilă?

... Consider-o mai degrabă o experienţă esenţială de învăţare decât o eroare de judecată. Învăţătura este întotdeauna scumpă. Nu va mai trebui să trecem din nou prin asta.

Nu întotdeauna este posibil să se furnizeze percepţii ce pot schimba emoţiile sau le pot face să dispară. Dar merită mereu să încerci.

Emoţiile exprimate pot oferi un fundal constant pentru gândire sau discuţie. Acest fundal emoţional este permanent conştientizat. Orice decizie ori plan par a fi făcute pe acest fundal. Din când în când, este util să ne imaginăm un fundal emoţional diferit şi să vedem cum s-ar schimba lucrurile.

... Ştim cu toţii că aceste negocieri au loc pe un fond de extremă suspiciune. Haideţi să ne imaginăm cum ar arăta gândirea noastră dacă fiecare parte ar avea încredere în cealaltă.

... Există senzaţia că nu contează prea mult ce hotărâm aici. Evenimentele au intrat deja pe un făgaş. Haideţi să ne închipuim că nu este aşa şi că ne stă în putere să controlăm lucrurile.

... Trebuie să fim conştienţi de fundalul de nervozitate existent. Nu îl putem ignora.

După cum am arătat mai devreme, emoţiile şi sentimentele fac parte din coloritul hărţii. Prin intermediul convenţiei pălăriei roşii putem ajunge să cunoaştem „regiunile" intens colorate din punct de vedere emoţional. Atunci când concepem soluţii pentru dispute, putem sta departe de aceste zone.

... Restricţia propusă în cazul muncii prestate pentru firme concurente este, în mod evident, un punct sensibil. Să îl lăsăm deoparte pentru moment.

... Liderul de sindicat nu va fi de acord cu nici o propunere care ar implica o scădere a salariilor. Este un punct de vedere care a fost exprimat foarte convingător.

Adeseori se apelează la emoţii pentru a stabili poziţia fiecăruia în procesul de negociere. Şi nu mă refer aici la îmbufnări, ameninţări, şantaj sau apeluri la milă. Mă refer la valoarea emoţională atribuită anumitor chestiuni. La baza negocierii stă principiul valorii variabile. Un lucru are o anumită valoare pentru una din părţi şi o alta pentru cealaltă parte. Aceste valori pot fi exprimate direct, prin intermediul gândirii de tipul pălăriei roşii.

... Abilitatea de a depăşi liniile de demarcaţie ale sindicatului este foarte importantă pentru productivitatea noastră.

... Trebuie să insistăm asupra urmăririi procedurilor disciplinare adecvate. Nu spunem că Jones este inocent, dar procedurile stabilite trebuie urmate.

Toată lumea este de acord că scopul final al gândirii trebuie să fie satisfacţia gânditorului. Deci, în cele din urmă, scopul gândirii este de a satisface emoţiile exprimate.

Dificultatea apare pe trei planuri. Oare chiar lucrează cursul propus al acţiunii pentru satisfacerea dorinţelor exprimate?

... Nu mi se pare că scăderea preţurilor va duce la o creştere efectivă a vânzărilor.

A doua sursă de dificultăţi apare atunci când o parte îşi satisface dorinţele pe seama celeilalte părţi.

... Putem să mărim numărul orelor suplimentare sau să angajăm noi muncitori. Prima opţiune ar viza oamenii care lucrează deja. De pe urma celei de-a doua ar câştiga cei care nu au acum de lucru.

A treia sursă de dificultăţi este conflictul dintre satisfacţia pe termen scurt şi aceea pe termen lung. O dogmă de bază în creştinism exprimă foarte clar acest lucru: Şi la ce i-ar folosi unui om să câştige toată lumea dacă şi-ar pierde sufletul?

... Putem să ridicăm tarifele la reclamă şi să obţinem imediat un venit mai mare. Dar pe termen lung îi vom împinge pe clienţi să se îndrepte către alte firme de publicitate.

... Dacă scădem preţul pentru a atrage clienţi de la alte linii aeriene, vom putea fi în avantaj doar temporar. Apoi, ele vor adopta preţul nostru şi ne-am putea pierde clienţii din nou. Iar profitabilitatea va rămâne în continuare scăzută.

... Chiar mi-ar plăcea să mănânc porţia asta de cartofi prăjiţi, dar nu mă va ajuta cu nimic la cura mea de slăbire.

... Voi investi bani în piesa aceasta pentru că-mi place Nerida, care joacă rolul principal, şi vreau să o văd tot mai mult.

... Îmi doresc să fiu perceput ca fiind dornic să sprijin ideile revoluţionare în tehnologie, însă pe termen lung ştiu că investitorii mei sunt interesaţi de o dezvoltare stabilă.

Emoţiile fac parte atât din metoda de gândire, cât şi din chestiunea gândită. Nu are rost să sperăm că vor dispărea şi că vor lăsa locul liber gândirii pure.

Limbajul emoţiilor

Emoţiile nu trebuie să aibă logică ori să fie constante.
Emoţiile pot fi „acordate fin" cu limbajul.
Rezistaţi tentaţiei de a vă justifica emoţiile.

Când porţi pălăria roşie, cel mai greu lucru este să rezişti tentaţiei de a justifica o emoţie exprimată. O asemenea justificare poate fi adevărată sau falsă. În ambele cazuri, gândirea cu ajutorul pălăriei roşii o face inutilă.

... Nu contează de ce nu ai încredere în el. Pur şi simplu nu ai încredere în el.

... Îţi place ideea de a înfiinţa un birou la New York. Nu trebuie să intri în detalii şi să explici de ce îţi place. Vom face asta mai târziu, când vom fi aproape de a lua o decizie în privinţa acestei chestiuni.

Ne simţim obligaţi să ne scuzăm pentru emoţiile şi sentimentele noastre, deoarece ele nu aparţin gândirii logice. De aceea, trebuie să tindem să le tratăm ca pe o extensie a logicii. Dacă nu ne place de cineva, trebuie să avem un motiv bun pentru asta. Dacă ne place un proiect, trebuie să avem o explicaţie logică. Gândirea de tipul pălăriei roşii ne eliberează de asemenea obligaţii.

Asta înseamnă că suntem liberi să avem şi să susţinem orice prejudecăţi? Nu există aici un pericol imens? Din con-

tră. Pericolul stă de fapt în prejudecăţile ascunse în logică şi nu în cele recunoscute drept emoţii.

Nu sunt împotriva explorării emoţiilor şi a sondării fundamentului lor. Dar asta nu ţine de convenţia pălăriei roşii.

Emoţiile sunt adeseori nestatornice, inconsecvente. În cadrul unui chestionar, americanii au fost întrebaţi dacă sunt în favoarea implicării în problema Americii Centrale. Majoritatea au fost de acord. Şi totuşi, a existat o majoritate împotriva fiecărei metode sugerate în acest sens. Poţi fi în favoarea implicării, la modul abstract, dar împotrivă atunci când abstractul este tradus în termeni concreţi. Din punct de vedere logic, acest lucru pare să nu aibă sens, dar în lumea emoţiilor are.

Convenţia pălăriei roşii nu trâmbiţează emoţiile, deşi unii pot fi tentaţi să o folosească astfel. Ea seamănă mai degrabă cu o oglindă care reflectă emoţiile în toată complexitatea lor.

Se spune că poporul eschimos are 20 de cuvinte pentru zăpadă. În alte culturi, există la fel de multe cuvinte pentru diversele nuanţe ale iubirii. Engleza, ca multe alte limbi europene, nu are în uzul comun o gamă foarte largă de cuvinte care să indice emoţiile. Există a plăcea/a displăcea, ură/iubire, mulţumit/nemulţumit, fericit/nefericit. Am putea utiliza, de exemplu, un cuvânt pentru a indica starea indecis-pozitivă şi altul pentru cea indecis-negativă. Cuvântul *suspicios* are o încărcătură prea negativă.

Odată ce gândirea cu ajutorul pălăriei roşii ne permite să fim îndrăzneţi şi deschişi faţă de sentimentele noastre, putem încerca să le „acordăm fin", pentru a se potrivi situaţiei. Fără pălăria roşie, ne-am limita la cuvinte dure, susţinute prin ton şi prin expresia facială.

... Am senzaţia că eziţi în afacerea asta. Nu vrei să intri, dar nici nu vrei să rămâi pe dinafară. Vrei să stai, gata pregătit, într-o antecameră. Să intri atunci când îţi convine.

... Nu-ţi displace Morgan, dar nu te simţi în largul tău lângă el. Ţi-ai dori mai mult o scuză ca să nu-ţi placă.

... Pur şi simplu nu ne putem sincroniza în această chestiune.

... Am impresia că perspectiva acestei afaceri dispare pe tăcute. Nu e vorba de o lipsă de entuziasm, ci mai curând de ceva ce seamănă cu dezumflarea foarte lentă a unei bărci de cauciuc. Nu se vede întâmplându-se ceva, dar dacă te uiţi după un timp, e clar că e mai moale decât înainte.

Pălăria roşie îi dă gânditorului libertatea de a se comporta ca un poet cu sentimentele sale. Ea oferă sentimentelor dreptul de a fi vizibile.

Sinteza gândirii cu pălăria roşie pe cap

Pălăria roşie îi permite gânditorului să spună: „Aşa simt în această chestiune."

Dă legitimitate emoţiilor şi sentimentelor, ca parte importantă a gândirii.

Face sentimentele vizibile, astfel încât ele să devină o parte a hărţii gândirii şi, de asemenea, o parte a sistemului de valori care determină ruta de pe hartă.

Furnizează o metodă convenabilă, prin care un gânditor poate intra şi ieşi din „modul sentimental" într-un fel care nu ar fi posibil fără un asemenea instrument.

Îi permite gânditorului să-şi exploreze propriile sentimente sau pe ale altora, dintr-un punct de vedere specific.

Când un gânditor foloseşte pălăria roşie, nu trebuie să existe *niciodată* vreo încercare de a-şi justifica sentimentele sau de a le fundamenta logic.

Pălăria roşie acoperă două tipuri mari de sentimente. Mai întâi, sunt emoţiile obişnuite, de la teamă sau neplăcere până la cele mai subtile, precum suspiciunea. Apoi, există judecăţile complexe care intră în categoria presimţirilor, a intuiţiei, bănuielilor, gustului, sentimentelor estetice şi a altora, lipsite de o justificare vizibilă. Când o opinie se referă la acest tip de sentimente într-o măsură semnificativă, îşi poate găsi locul tot sub pălăria roşie.

Partea a III-a

PĂLĂRIA NEAGRĂ

Pălăria neagră este cea mai utilizată, fiind, probabil, şi cea mai importantă. Este pălăria prudenţei, împiedicându-ne să facem lucruri ilegale, periculoase, neprofitabile, dăunătoare, şi aşa mai departe.

Pălăria neagră este pălăria supravieţuirii. Un animal trebuie să înveţe care fructe sunt otrăvitoare şi să citească semnalele de pericol omise de un potenţial atacator. Pentru a supravieţui, trebuie să fim precauţi. Trebuie să ştim ce să evităm. Să identificăm ceea ce nu va merge. Aşa supravieţuim. O greşeală prostească poate distruge totul, oricât am fi de creativi.

Pălăria neagră reprezintă baza civilizaţiei occidentale pentru că pe ea se fundamentează gândirea critică. Baza stilului argumentativ tradiţional este scoaterea în evidenţă a lucrurilor contradictorii sau inconsecvente. Pălăria neagră subliniază nepotrivirile cu resursele, politica, strategia, etica, valorile noastre, şi aşa mai departe.

Această pălărie se bazează pe un mecanism natural al minţii. Este vorba despre mecanismul „nepotrivirii". Creierul creează anumite tipare de aşteptări: aşa arată lumea. Dacă întâlnim ceva ce nu se potriveşte cu modelele existente, nu mai suntem în largul nostru. Acest mecanism ne protejează împotriva greşelilor.

Mâncarea este excelentă. Ea este esenţială pentru viaţă. Dar prea multă mâncare duce la obezitate şi poate provoca probleme de sănătate. Nu este vina mâncării, ci a faptului că mâncăm excesiv.

În acelaşi fel, există oameni care folosesc excesiv pălăria neagră şi care îşi petrec tot timpul încercând să găsească greşeli. Vina nu este a pălăriei negre, ci a folosirii ei abuzive, excesive sau greşite.

Una dintre caracteristicile valoroase ale metodei celor şase pălării este aceea că există un timp alocat în care toată lumea este invitată să fie cât se poate de precaută, de grijulie şi de critică. Dar, în afara acestui timp alocat, nu e permis să critici toate punctele unei probleme.

Experienţa a arătat că oamenii care sunt prudenţi în mod obişnuit, care şi-au clădit reputaţia datorită spiritului critic, găsesc binevenită metoda celor Şase Pălării. Pălăria neagră le îngăduie să-şi folosească pe deplin abilităţile critice. Când se trece la o altă pălărie, gânditorului i se permite să renunţe la precauţie. În multe cazuri, gânditorii prudenţi au fost surprinşi să observe cât de creativi pot fi atunci când utilizează pălăria verde.

Precaut şi atent

Cum e posibil ca o anumită situaţie să nu se potrivească cu experienţa noastră.
De ce un anumit lucru poate să nu meargă.
Scoaterea în evidenţă a dificultăţilor şi a problemelor.
Rămânerea în cadrul legal.
Păstrarea valorilor şi a eticii.

Pălăria neagră este pălăria „naturală" a tradiţiei occidentale de gândire. Cu ajutorul ei arătăm ce anume este greşit, ce nu se potriveşte sau nu merge bine. Ea ne protejează împotriva risipei de bani şi de energie. Ne împiedică să facem lucruri prosteşti şi să încălcăm legea.

Gândirea de tipul pălăriei negre este întotdeauna logică. Trebuie să existe mereu o bază logică pentru critică. Dacă un comentariu este pur emoţional, el îşi găseşte locul sub pălăria roşie, nu sub cea neagră.

... Nu-mi place ideea de a scădea preţurile.

... Aşa gândiţi cu pălăria roşie. În acest caz vreau să gândiţi cu pălăria neagră. Vreau să-mi explicaţi motivele dumneavoastră logice.

... Foarte bine. Potrivit experienţei noastre trecute — pe care v-o prezint sub forma cifrelor vânzărilor — scăderea preţurilor nu a avut ca rezultat o creştere suficientă a vânză-

rilor, care să justifice reducerea marjei de profit. S-a văzut, de asemenea, că şi alte firme au redus la rândul lor preţurile pentru a face faţă concurenţei.

Motivele expuse purtând pălăria neagră trebuie să poată rezista dezbaterii. Trebuie să aibă sens. Trebuie să fie rezonabile şi atunci când sunt aşternute pe hârtie, nu numai când sunt prezentate de o persoană convingătoare.

Gândirea de tipul pălăriei negre nu este echilibrată. Prin ea, creierul este sensibilizat să găsească posibilele primejdii, probleme sau obstacole. Accentul se pune pe motivele pentru care un anumit lucru nu merge sau nu e potrivit cu situaţia dată. Cealaltă parte este prezentată cu ajutorul pălăriei galbene.

S-a sugerat că ar trebui să existe o singură pălărie, numită *judecată*. Cu ajutorul ei, gânditorul ar putea căuta argumentele pro şi contra vizând o situaţie sau o soluţie. Chiar dacă asta funcţionează în filozofie, în practică nu merge. Creierul poate fi sensibilizat, la un moment dat, numai într-o singură direcţie.

Specificitatea pălăriei negre eliberează gânditorul de nevoia de a fi nepărtinitor, văzând ambele laturi ale chestiunii în acelaşi timp. Purtând pălăria neagră, gânditorul este încurajat să fie cât mai prudent. Cu ajutorul pălăriei galbene, gânditorul îşi precizează poziţia şi caută beneficiile. Nu le poţi face pe amândouă simultan şi eficient.

Ca şi în cazul celorlalte pălării, comentariile făcute purtând pălăria neagră depind întotdeauna de un context anume: „Maşina aceasta poate să ajungă la numai 80 de kilometri pe oră."

Ce fel de comentariu este acesta?

Ar putea fi un comentariu de tipul pălăriei albe, deoarece este o simplă enunţare a unui fapt.

Ar putea fi şi un comentariu de tipul pălăriei negre. Într-un sens general, ne aşteptăm de la maşini să meargă cu viteze mai mari. Într-un sens specific, dacă ne grăbim să ajungem undeva, această observaţie este de tipul pălăriei negre.

Pot exista însă împrejurări în care acest comentariu să fie, de fapt, gen pălărie galbenă. De pildă, dacă este vorba de prima maşină a unui tânăr care de-abia învaţă să conducă. Faptul că ajunge la numai 80 de kilometri pe oră constituie un avantaj, fiindcă este redus riscul unui accident grav.

Pălăria neagră justifică valoarea şi importanţa precauţiei.

... Văd că această idee este foarte atrăgătoare. Am examinat toate beneficiile. Cred că acum avem nevoie să gândim cu ajutorul pălăriei negre. Trebuie să cunoaştem potenţialele pericole şi dificultăţi. Care sunt neajunsurile?

... Trebuie să fim conştienţi de posibilele primejdii pentru a le vedea atunci când apar. E necesară o gândire de tipul pălăriei negre.

... Sunt cu totul în favoarea numirii lui Peter în acest post. Dar ar fi înţelept să gândim mai întâi cu ajutorul pălăriei negre.

... Vânzările au crescut spectaculos după campania publicitară. Există vreun aspect în privinţa căruia ar trebui să fim precauţi? Haideţi să ne punem pălăria neagră.

... Amândurora ne place foarte mult această casă. Asta denotă o gândire puternică de tipul pălăriei roşii. Hai să încercăm pălăria neagră pentru câteva momente.

Pălăria neagră acordă importanţa cuvenită gândirii prudente. Susţinând şi îndreptăţind prudenţa, pălăria neagră in-

dică şi faptul că este doar un mod de gândire. Trebuie folosită în mod corect şi eficient.

Pentru a profita la maximum de o sugestie sau de o idee, este important ca gândirea cu ajutorul pălăriei negre să fie extrem de minuţioasă. Asta ajută atât la evaluarea ideii, cât şi la conceperea ei.

În rolul ei de evaluator, pălăria neagră vă ajută să vă hotărâţi dacă mergeţi înainte cu o idee sau o abandonaţi. Decizia finală se bazează pe o combinaţie între pălăria albă (fapte), cea galbenă (beneficii) şi cea neagră (intuiţie şi sentimente).

Datorită rolului pe care-l are în „concepţie", pălăria neagră indică slăbiciunile unei idei, permiţând astfel corectarea lor.

... Pare o idee excelentă. Haideţi să facem un efort susţinut, gândind cu ajutorul pălăriei negre, pentru a-i descoperi punctele slabe, astfel încât să putem întreprinde ceva chiar acum, în stadiul de proiectare, în loc să le descoperim mai târziu.

... Am hotărât acest curs al acţiunii. Trebuie să vedem toate problemele, obstacolele şi dificultăţile potenţiale, pentru a putea găsi modalităţile de a le depăşi. Avem deci nevoie de pălăria neagră.

Conţinut şi proces

Atrage atenţia asupra erorilor de gândire.
Pune la îndoială forţa dovezilor.
Se poate trage o concluzie?
Este singura concluzie posibilă?

O bună parte din argumentaţia tradiţională occidentală atacă procesul argumentării: dacă procesul este incorect, concluzia nu poate fi corectă. De fapt, concluzia chiar poate fi corectă, dar nu s-a dovedit acest fapt.

Metoda celor şase pălării fiind atât de diferită de argumentaţie, nu apare nevoia dezbaterii detaliate a procesului. În orice caz, cu ajutorul pălăriei negre se pot scoate în evidenţă deficienţele procesului de gândire în sine.

... Remarca pe care ai făcut-o este o presupunere, nu un fapt.

... Din ceea ce ai spus nu rezultă această concluzie.

... Aceste cifre nu sunt cele pe care ni le-ai arătat data trecută.

... Este doar o explicaţie posibilă. În nici un caz singura.

Valoarea întregii metode ar fi subminată dacă s-ar permite întreruperea aplicării ei cu astfel de comentarii. Ne-am întoarce la limitările modului argumentativ. Aşadar, gânditorul trebuie să noteze şi să acumuleze principalele critici şi să le prezinte numai atunci când e folosită pălăria neagră.

Cu ajutorul pălăriei albe, cineva avansează un set de cifre referitoare la vânzări. O persoană ştie că aceste cifre sunt, de fapt, vechi de cinci ani. Ar trebui să întrerupă şedinţa şi să semnaleze eroarea? E de preferat să menţioneze un alt punct ce decurge din utilizarea pălăriei albe.

... Cifrele pe care ni le-ai dat sunt vechi de cinci ani. Nu avem cifre mai recente.

Metoda celor şase pălării fiind diferită de argumentaţie, nu i se aplică regulile acesteia. Nu se mai pune problema de a argumenta dintr-un anumit punct de vedere, ci de a umple câmpul cu posibilităţi.

... Dacă mărim durata pedepselor şi mărim amenzile, vom reduce infracţionalitatea.

Pare o deducţie destul de logică, dar poate să nu fie valabilă în practică. Dacă riscul de a fi prins este, în fapt, foarte mic, ori este perceput ca fiind foarte mic, atunci creşterea pedepsei poate avea un efect redus. Există, de asemenea, posibilitatea creşterii violenţei: un infractor să fie înclinat să ucidă pentru a scăpa de martori. În plus, şederea mai lungă în închisoare poate transforma infractorii mărunţi în criminali înrăiţi, prin influenţa colegilor de detenţie.

Există tot felul de posibilităţi. Prea adesea dovada nu înseamnă altceva decât lipsă de imaginaţie.

Dacă ar exista cifre furnizate de pălăria albă, care să indice că pedepsele sporite reduc infracţionalitatea pe termen lung, precum şi pe termen scurt, atunci aceste cifre ar fi mai valoroase decât deducţia aparent logică.

... Turismul are şanse de dezvoltare pentru că veniturile familiale sunt în creştere, preţurile biletelor de avion sunt

în scădere, călătoriile au o organizare mai bună şi există mai puţini copii.

... Este posibil ca lumea să se plictisească de călătorii. Tehnologia ar putea oferi modalităţi noi de a te distra acasă. Bolile contractate în locuri îndepărtate pot descuraja turismul.

Aceste posibilităţi sunt puse una lângă alta, ca în cazul gândirii în paralel. Ea prezintă puncte diferite de vedere şi păreri divergente.

Deducţia logică insistă asupra atitudinii. Metoda celor şase pălării se ocupă de posibilităţi şi probabilităţi. În lumea reală, este foarte greu să ai certitudini. Trebuie să acţionezi pe baza probabilităţii.

... Aceasta este, într-adevăr, o posibilitate. Dar încă nu ai demonstrat că este o certitudine.

Există momente când chestiunile pot fi tratate într-o manieră logică, prin aplicarea unor şabloane. În majoritatea cazurilor însă, gândirea practică se bazează pe probabilitate.

Deşi suntem tentaţi să discutăm în contradictoriu, pălăria neagră nu ne dă permisiunea de a face acest lucru. Pot fi indicate erorile procedurale. Pot fi expuse declaraţii paralele, care exprimă puncte de vedere diferite. În final, trebuie să se ajungă la o hartă clară a posibilelor probleme, obstacole, dificultăţi şi pericole. Acestea trebuie clarificate şi elaborate.

Încercarea de a găsi soluţii pentru depăşirea sau abordarea dificultăţilor sugerate de pălăria neagră se face cu ajutorul pălăriei verzi.

Ţine de firea oamenilor să-şi arate imediat dezacordul faţă de o idee prezentată. Dar preşedintele sau intermediarul trebuie să menţină disciplina pălăriei.

Trecutul şi viitorul

Ce este probabil să se întâmple în viitor?
Se potriveşte asta cu experienţa trecutului?
Care sunt riscurile?

O funcţie foarte importantă a pălăriei negre constă în estimarea riscurilor. Toate acţiunile propuse vor fi îndeplinite în viitor. Aceasta este o diferenţă extrem de importantă între gândirea „academică" şi gândirea „din lumea reală". În cazul gândirii academice, este suficient să descrii, să analizezi şi să oferi explicaţii. În lumea reală, există elementul de acţiune — pe care eu îl numesc uneori *operativitate*.

Ce se va întâmpla dacă vom întreprinde această acţiune?
Va fi acceptată?
Avem resurse pentru ea?
Cum vor reacţiona oamenii?
Cum va reacţiona concurenţa?
Ce s-ar putea să nu meargă bine?
Care sunt potenţialele probleme?
Va continua să fie profitabilă?

Suntem nevoiţi să ne întemeiem speculaţiile despre viitor pe propria experienţă sau pe a altora.

... În vremuri de inflaţie, oamenii economisesc mai mult.

... În vremuri de inflaţie, oamenii economisesc mai puţin.

Ambele afirmaţii sunt corecte. Acolo unde există o istorie a inflaţiei, oamenii economisesc mai puţin, deoarece ştiu că banii îşi pierd valoarea. Când această istorie nu există, oamenii pot să economisească mai mult, deoarece simt că au nevoie de mai mulţi bani. Acolo unde există un nivel înalt de sofisticare financiară, oamenii pot prefera să împrumute decât să economisească, fiindcă, în final, rata dobânzii poate fi negativă.

... După 20 de ani de muncă în industria cosmetică, vreau să spun din experienţă că nu poţi avea aceeaşi marcă şi pentru un produs de lux, şi pentru unul de larg consum. N-o să meargă.

... În industria hotelieră, acelaşi produs de bază poate fi comercializat sub două mărci diferite, la preţuri diferite. Astfel de situaţii s-au dovedit a avea succes.

Ambele puncte de vedere sunt valabile atunci când ne bazăm pe experienţă. Unul e avansat prin prisma pălăriei negre, celălalt ţinând cont de cerinţele pălăriei galbene. În practică, comentariul de tipul pălăriei galbene poate fi avansat şi cu ajutorul pălăriei negre, ca o provocare pentru afirmaţia referitoare la cosmetice: „Acest lucru nu este neapărat adevărat, deoarece în industria hotelieră..."

Când privim spre viitor, folosind lecţiile trecutului, întrebarea este întotdeauna dacă o anumită lecţie e semnificativă. Sunt circumstanţele aceleaşi?

... Această politică poate fi foarte bună pentru hoteluri, unde nu ai de-a face cu două produse în acelaşi timp. Dar se poate dovedi inadecvată în cazul cerealelor pentru micul dejun.

Pot fi făcute comentarii de tipul pălăriei negre, spunând: „Văd un pericol în..."

... Văd un pericol în faptul că firmele concurente ar putea reduce, la rândul lor, preţurile.

... Văd un pericol în supraproducţia de lapte.

... Văd un pericol în faptul că o nouă companie ar putea oferi asigurări din cele mai simple.

... Văd un pericol în practicarea unor preţuri prea mari pentru vinurile proprii, fiindcă multe ţări produc acum vinuri excelente.

Problema utilizării excesive

Este uşor să fii critic.
Unora le place să fie exclusiv critici.
Nevoia de a-ţi aduce contribuţia.

După cum am indicat anterior, pălăria neagră este excelentă. Dar, aşa cum se întâmplă cu multe lucruri extraordinare, poate fi utilizată în mod excesiv sau chiar abuziv. Pastele sunt o mâncare excelentă, dar dacă le mănânci în fiecare zi, la fiecare masă, nu-ţi vor mai trezi un entuziasm prea mare.

Este mult mai uşor să fii critic decât constructiv. Este greu să proiectezi un scaun. Să critici un scaun este mult mai facil. Dacă scaunul este simplu, îl critici ca fiind demodat sau plictisitor. Dacă este elaborat, îl critici ca fiind vulgar sau pretenţios. Alegând intenţionat un concept diferit de cel prezentat, ai întotdeauna posibilitatea să critici — dacă eşti înclinat să faci asta.

Există oameni care îşi construiesc imaginea şi importanţa pe dorinţa de a critica. Într-o şedinţă, oamenii vor să participe, să fie observaţi, să contribuie, şi cel mai simplu mod de a contribui este să spui „Da..., dar". Dacă ideea este excelentă în proporţie de 95%, există tendinţa de a te concentra asupra restului de 5%. Este un lucru util în stadiul de proiectare, pentru că cele 5 procente pot fi corectate. Este mai puţin util în stadiul de evaluare, când trebuie recunoscute cele 95 de procente excelente.

Utilizarea excesivă a pălăriei negre nu este folositoare. Uneori, reprezintă doar o chestiune de egoism. Cineva incapabil să facă altfel de comentarii se limitează la cele critice. Cel mai adesea este doar o obişnuinţă. În discuţiile argumentative tradiţionale se permit în orice moment comentarii negative.

Când se obişnuiesc cu metoda celor Şase Pălării, oamenii ies din modul „precauţiei permanente". Evoluează bine purtând pălăria neagră — dar acum evoluează bine şi cu ajutorul celei galbene sau verzi. Ajung să considere binevenită posibilitatea de a-şi demonstra în mai multe feluri abilităţile.

Este important să recunoaştem excelenţa şi importanţa pălăriei negre şi să ne abţinem să o utilizăm în exces.

Sinteza gândirii cu pălăria neagră pe cap

Gândirea cu ajutorul pălăriei negre se referă la prudenţă. Într-o anumită etapă, e nevoie să se ia în considerare riscurile, obstacolele, problemele potenţiale şi neajunsurile unei sugestii. Sigur că ar fi o prostie să dăm curs unei sugestii înainte de a o examina cu un ochi precaut. Pălăria neagră ne face grijulii. Purtând-o, încercăm să evităm pericolele şi dificultăţile. Pălăria neagră scoate în evidenţă chestiunile care necesită atenţie pentru că sunt slabe sau dăunătoare. Pălăria neagră subliniază problemele cărora trebuie să le acordăm atenţie.

Pălăria neagră poate fi utilizată în procesul de evaluare: ar trebui oare să dăm curs acestei sugestii?

Este folosită în procesul de proiectare: care sunt punctele slabe asupra cărora trebuie să acţionăm?

Ea caută să prezinte riscurile şi problemele care se pot ivi în viitor: ce poate să nu meargă bine dacă punem în practică această sugestie?

Se referă în mare măsură la „potrivire". Cum se potriveşte această sugestie cu experienţele noastre trecute? Se potriveşte această propunere cu politica şi strategia proprie? Dar cu etica şi valorile noastre? Se potriveşte sugestia cu resursele de care dispunem? Dar cu faptele cunoscute şi cu experienţa altora?

Purtând pălăria neagră, ne concentrăm direct asupra aspectelor legate de „precauţie". Aceasta este baza supravieţuirii, a succesului şi a civilizaţiei.

Gândind prin prisma pălăriei negre, scoatem în evidenţă erori procedurale ale gândirii înseşi. Dar asta nu înseamnă discuţie în contradictoriu şi nu trebuie lăsată să degenereze în aşa ceva. Scopul gândirii de tipul pălăriei negre este de a marca pe hartă punctele de precauţie.

Ea poate fi utilizată excesiv şi abuziv dacă reprezintă singurul mod de gândire. Acest abuz nu diminuează în nici un caz valoarea pălăriei negre, la fel cum conducerea periculoasă şi neglijentă a unei maşini nu înseamnă că toate maşinile sunt primejdioase.

Partea a IV-a

PĂLĂRIA GALBENĂ

Gândiţi-vă la strălucirea soarelui. Gândiţi-vă la optimism. Purtând pălăria galbenă, gânditorul îşi propune să găsească foloasele unei sugestii şi încearcă să vadă cum se poate pune în practică ideea.

Pălăria galbenă este mai greu de purtat decât pălăria neagră. Creierul este dotat cu un mecanism natural care ne ajută să evităm pericolele. Nu există un asemenea mecanism natural în cazul pălăriei galbene. Din acest motiv, majoritatea oamenilor se pricep să folosească mai bine pălăria neagră decât pălăria galbenă.

Trebuie să ne dezvoltăm o „sensibilitate la valoare". Asta înseamnă să fim la fel de sensibili la valoare pe cât suntem deja la pericol. Este un obicei care trebuie dezvoltat. Am asistat la numeroase şedinţe de creaţie în timpul cărora au apărut idei excelente. Din păcate, cei prezenţi nu văd valoarea propriilor idei. Este o pierdere de timp să încerci să fii creativ dacă nu eşti în stare să recunoşti o idee bună. De aceea este atât de importantă dezvoltarea sensibilităţii la valoare.

Pălăria galbenă are o mare valoare fiindcă îi sileşte pe oameni să o caute. Uneori apar surprize mari atunci când folosim pălăria galbenă. Alteori, un lucru ce nu părea prea interesant capătă subit o mare valoare. Chiar şi în ideile cele

mai neatrăgătoare se poate găsi o oarecare valoare dacă le examinăm cu suficientă atenţie.

Pălăria galbenă trebuie să fie bazată pe logică. Trebuie să se găsească motive pentru valoarea enunţată. Pălăria galbenă este o pălărie de judecată şi nu se bazează pe fantezie. Care sunt valorile? Pentru cine? În ce împrejurări? Cum sunt livrate ele? Ce alte valori putem găsi aici?

Speculativ-pozitivă

Gândire pozitivă.
Galbenul semnifică lumină şi strălucire.
Optimism.
Accent pe beneficii.
Gândirea constructivă şi dorinţa de „a face lucrurile să se întâmple".

A fi pozitiv este o alegere. Putem hotărî să privim lucrurile într-un fel pozitiv. Putem hotărî să ne concentrăm asupra aspectelor pozitive ale unei situaţii. Putem căuta foloasele.

Gândirea negativă ne poate păzi de greşeli, de asumarea riscurilor şi de pericol. Gândirea pozitivă trebuie să fie un amestec de curiozitate, plăcere, lăcomie şi de dorinţa de a „face lucrurile să se întâmple". Se poate argumenta că progresul omenirii depinde de dorinţa de „a face lucrurile să se întâmple". În cartea mea despre succes, *Tactica: arta şi ştiinţa succesului* (*Tactics: The Art and Science of Success*), caracteriza oamenii realizaţi tocmai prin dorinţa copleşitoare de a da curs acţiunii.

Am numit pălăria galbenă „speculativ-pozitivă" întrucât, prin orice plan sau acţiune întreprindem, privim înainte, spre viitor. Acolo se va realiza planul sau acţiunea. Niciodată nu putem fi la fel de siguri de viitor pe cât suntem de trecut, deci trebuie să speculăm în legătură cu ceea ce se poate întâmpla. Ne apucăm să facem un lucru pentru că merită. Evaluarea acestui „merit" sau a acestei valori este cea care conferă aspectul „pozitiv" al speculativ-pozitivului.

Chiar şi atunci când examinăm ceva ce s-a întâmplat deja, putem alege să privim aspectele pozitive, să extragem o interpretare pozitivă.

... Lucrul pozitiv este că acum ştim cum o să acţioneze. S-a terminat cu incertitudinea.

... Haideţi să ne punem pălăriile galbene şi să ne gândim la aspectele pozitive. Kodak a decis să intre pe piaţa de aparate foto de tip Polaroid. Deci va trebui să-şi promoveze produsele. În acest fel, publicul va deveni mai conştient de calităţile fotografiei Polaroid. Asta ar putea contribui la creşterea vânzărilor — mai ales dacă oamenii vor percepe că produsul nostru este mai bun.

... Faptul că a picat la examen este cel mai bun lucru care i s-ar fi putut întâmpla. Nu ar fi fost fericită ca profesoară.

Pentru unii oameni, a fi pozitiv este un obicei natural al minţii. Cei mai mulţi sunt pozitivi atunci când prezintă o idee proprie. Alţii abordează pozitiv o idee dacă văd în ea un avantaj personal imediat. Interesul personal joacă un rol important în gândirea pozitivă. Pălăria galbenă nu trebuie să aştepte asemenea motivaţii. Ea reprezintă un dispozitiv pe care gânditorul îl adoptă în mod deliberat. Aspectul pozitiv nu este rezultatul faptului că îţi dai seama de calitatea unei idei, ci el precede acest rezultat. Pălăria galbenă e pe primul loc. Gânditorul şi-o pune şi îi urmează *cerinţele* de a fi pozitiv şi optimist.

În analogia din domeniul industriei foto utilizată mai sus, pălăria galbenă atrage culoarea galbenă, la fel cum pălăria roşie atrage culoarea roşie.

... Înainte de a trece la alte discuţii, aş dori să vă puneţi pălăria galbenă şi să-mi spuneţi ce credeţi despre această nouă abordare.

... Mi-aţi arătat toate motivele pentru care nu vă place ideea şi din cauza cărora probabil că va da greş. În acest moment, aş vrea să vă îndesaţi bine pe cap pălăria galbenă. Ce vedeţi?

... Din perspectiva pălăriei galbene, vedeţi vreun folos în încercarea de a face acest racord din plastic în locul unuia de metal? Costul ar fi cam acelaşi.

... Mi-a venit ideea de a vinde *chips* în pachete pereche. Se pare că nimănui nu-i place. Mi-o puteţi prezenta gândind prin prisma pălăriei galbene?

... Nu vreau un punct de vedere echilibrat sau obiectiv. Vreau o gândire din perspectiva pălăriei galbene.

... Pălăria neagră îmi spune că această brichetă nouă şi ieftină ne-ar putea afecta vânzările. Dar pălăria galbenă îmi spune că bricheta ieftină ar putea înlătura piaţa mijlocie, silind unii cumpărători să intre pe piaţa scumpă, ceea ce nouă ne-ar aduce profit.

... Este greu să porţi o pălărie galbenă în acest moment. Dar greva din presă i-ar putea face pe oameni să înţeleagă cât de mult le lipsesc ziarele şi că acestea sunt, din anumite puncte de vedere, mult mai bune decât televiziunea.

Deşi gândirea prin prisma pălăriei galbene este pozitivă, ea necesită la fel de multă disciplină ca cea din perspectiva pălăriei albe sau a pălăriei negre. A purta pălăria galbenă nu înseamnă doar să faci o remarcă pozitivă despre un subiect care intervine în discuţie. Pălăria galbenă este o căutare deliberată a pozitivului. Uneori, această căutare nu dă roade.

... Port pălăria galbenă, dar nu găsesc nimic pozitiv de spus.

... Îmi voi pune pălăria galbenă, dar nu mă aştept să găsesc ceva pozitiv.

Se poate pretinde că, dacă un aspect pozitiv nu este evident, atunci nu are prea multă valoare. De asemenea, nu are rost să-ţi storci creierul pentru a găsi aspecte pozitive îndepărtate, care au prea puţină valoare practică. Este o percepţie greşit înţeleasă. Pot exista aspecte pozitive foarte puternice care nu sunt totuşi evidente la prima vedere. În acest fel lucrează antreprenorii. Ei văd valoarea pe care cei din jur nu au zărit-o încă. Valoarea şi beneficiul nu sunt în nici un caz evidente întotdeauna.

Spectrul pozitiv

Când devine optimismul nesăbuinţă?
De la speranţă la logică.
Ce este realismul?

Există oameni care continuă să aibă o părere bună despre un escroc chiar şi după ce au fost înşelaţi de acesta. Simt că a fost sincer la vremea respectivă, dar s-a lăsat influenţat de evenimente sau de colegi. Îşi amintesc de puterea lui de convingere şi de faptul că le-a plăcut să se lase convinşi.

Există oameni gen Pollyanna*, de un optimism care frizează prostia. Sunt unii care chiar se aşteaptă să câştige marele premiu la loterie şi îşi construiesc viaţa pe această speranţă. Unii industriaşi se uită la imensa piaţă a aspirinei şi simt că, dacă ar putea obţine măcar o cotă mică din ea, ar merita încercarea.

În ce moment optimismul devine nesăbuinţă şi speranţă absurdă? Oare gândirea de tipul pălăriei galbene ar trebui să nu aibă limite? Ar trebui să nu ţină cont de probabilitate? E bine oare ca astfel de lucruri să fie lăsate pe seama gândirii cu ajutorul pălăriei negre?

Spectrul pozitiv se întinde de la supra-optimist la logic-practic. Trebuie să avem grijă cum ne mişcăm în acest spectru. Istoria este plină de viziuni şi visuri lipsite de simţ

* Oameni excesiv de optimişti, după numele eroinei create de scriitoarea americană Eleanor Porter (*n. trad.*).

practic care au inspirat efortul ce le-a transformat, în cele din urmă, în realitate. Dacă ne limităm gândirea de tipul pălăriei galbene la ceea ce este solid şi bine cunoscut, va exista foarte puţin progres.

Ideea de bază este să privim cu optimism acţiunea care urmează. Dacă acţiunea nu e decât speranţă (ca cea a câştigării marelui premiu la loterie sau a salvării afacerii printr-un miracol), atunci optimismul este deplasat. Dacă optimismul duce la o acţiune în direcţia aleasă, totul devine mai greu. Optimismul exagerat duce de obicei la eşec, dar nu întotdeauna. Cei ce se aşteaptă la reuşită sunt cei ce reuşesc.

... Există o foarte mică şansă ca, în urma prăbuşirii avionului, să existe supravieţuitori. Trebuie să mergem şi să vedem.

... Este posibil ca acest nou partid să divizeze voturile opoziţiei.

... Dacă investim serios în promovarea acestui film, ne asigurăm succesul.

... Există şansa să fie aleasă maşina anului. Trebuie să ne gândim cum să reflectăm asta în publicitate. Poate că nu se va întâmpla, dar trebuie să fim pregătiţi.

Ca şi în cazul celorlalte pălării, scopul pălăriei galbene este de a colora harta gândirii abstracte. Din acest motiv, sugestiile optimiste trebuie notate şi puse pe hartă. Nu este nevoie să le evaluăm în detaliu înainte de a proceda astfel. În orice caz, ar fi bine să le etichetăm drept sugestii cu o estimare brută a probabilităţii.

Se poate întocmi o clasificare simplă a probabilităţii:

dovedit
foarte probabil, în baza experienţei şi a ceea ce ştim
şanse bune — datorită unei combinaţii de lucruri diferite
şanse egale
doar posibil
posibilitate îndepărtată.

Este o clasificare oarecum asemănătoare celei folosite pentru gândirea de tipul pălăriei albe.

Putem să nu dăm curs niciodată unei posibilităţi îndepărtate, dar ea trebuie să se găsească pe hartă. În acest fel, avem opţiunea de a o respinge sau de a încerca să-i îmbunătăţim şansele. Dacă nu este pusă pe hartă, nu avem nici o opţiune.

... Ştiu că e foarte ocupat şi foarte scump, dar ia legătura cu el şi invită-l să deschidă conferinţa. Poate că acceptă. În cel mai rău caz, ne refuză.

... Orice fată vrea să devină actriţă, însă numai foarte puţine reuşesc, aşa că şansele de succes nu sunt mari. Cu toate acestea, odată ce există persoane care au reuşit, nu văd de ce nu ai încerca şi tu, dacă asta vrei.

... Nu prea ai cum să găseşti o comoară ascunsă într-o prăvălie de antichităţi de la ţară. Totuşi, la drept vorbind, cele mai ascunse comori artistice provin din locuri în care nimeni nu se aştepta să le găsească.

Motive şi sprijin logic

Pe ce se bazează viziunea pozitivă?
De ce credeţi că se va întâmpla astfel?
Motive de fond pentru optimism.

O apreciere pozitivă se poate baza pe experienţă, pe informaţiile disponibile, pe deducţie logică, pe indicii, tendinţe, supoziţii şi speranţe. Trebuie să-şi precizeze gânditorul cu pălărie galbenă motivele de optimism?

Dacă nu sunt precizate motivele, „sentimentul bun" poate fi plasat sub pălăria roşie ca sentiment, presimţire sau intuiţie. Gândirea prin prisma pălăriei galbene trebuie să meargă mult mai departe.

Ea acoperă judecata pozitivă. Gânditorul cu pălărie galbenă trebuie să-şi dea toată silinţa să găsească cât mai mult sprijin pentru optimismul propus. Acest efort trebuie să fie conştient şi susţinut. Dar gândind cu ajutorul pălăriei galbene nu trebuie să ne limităm doar la punctele care pot fi justificate în întregime. Cu alte cuvinte, trebuie să se facă efortul de a justifica optimismul, dar dacă efortul nu este încununat de succes, sugestia poate fi totuşi avansată ca speculaţie.

Pălăria galbenă pune accentul pe explorare şi pe speculaţia pozitivă. Ne străduim să găsim posibilele foloase. Apoi căutăm să le justificăm. Această justificare este o încercare de a consolida sugestia. Dacă acest sprijin logic nu vine dinspre pălăria galbenă, nu îl vom găsi nicăieri altundeva.

... Pălăria galbenă îmi sugerează că omleta ar putea fi un fel de mâncare foarte potrivită pentru un restaurant de tipul fast food. Dacă ar fi să caut motivele care să vină în sprijinul acestui punct de vedere, aş alege tendinţa oamenilor de a-şi controla regimul alimentar şi preferinţa pentru mâncăruri uşoare. Aş mai spune că oamenii nu mai mănâncă des ouă la micul dejun, aşa că îşi pot dori ouă la o altă masă.

... Ce ziceţi de o gamă de mănuşi „specializate"? Nu doar mănuşi care ţin de cald, ci şi mănuşi pentru lucrul la maşină, mănuşi cu care să mănânci, mănuşi pentru menaj. Astăzi, oamenii trebuie să facă mai multe pentru ei. De asemenea, devin din ce în ce mai preocupaţi de înfăţişarea lor şi de îngrijirea pielii.

Gândirea constructivă

Face lucrurile să se întâmple.
Propuneri şi sugestii.

Închipuiţi-vă opt gânditori critici strălucitori care stau în jurul mesei şi se gândesc la mijloace de îmbunătăţire a alimentării cu apă a oraşului. Nici una dintre aceste minţi strălucite nu poate începe să funcţioneze până ce nu se avansează o propunere. Acum, întreaga strălucire a antrenamentului critic se poate dezlănţui. Dar de unde vine propunerea? Cine s-a antrenat astfel încât să o poată înainta?

Critica este o parte foarte importantă a gândirii, dar nu e, în nici un caz, suficientă. Ce vreau să subliniez este că nu-i suficient să formezi minţi critice. Tradiţia gândirii occidentale în asta constă — şi e inadecvată.

Gândirea cu ajutorul pălăriei negre acoperă aspectul gândirii critice. Când am vorbit despre pălăria neagră, am arătat clar că, atunci când o poartă, un gânditor trebuie să-şi joace rolul în întregime: să fie cât mai critic posibil. Aceasta este o parte importantă a gândirii şi trebuie făcută bine.

Pălăriei galbene îi rămâne aspectul constructiv şi generator. De aici trebuie să vină ideile, sugestiile şi propunerile. Vom vedea mai târziu că pălăria verde (creativitatea) joacă, la rândul ei, un rol important în formarea ideilor noi.

Gândirea constructivă ţine de pălăria galbenă, deoarece ea este pozitivă în atitudine. Se fac propuneri pentru a realiza mai bine un anumit lucru. Poate fi vorba de rezolvarea unei

probleme, de o îmbunătăţire sau de valorificarea unei ocazii. În fiecare caz, propunerea este menită să aducă o schimbare în bine.

Un aspect al gândirii prin prisma pălăriei galbene vizează gândirea reactivă. Este aspectul evaluării pozitive, perechea evaluării negative a pălăriei negre. Gânditorul de tipul pălăriei galbene surprinde aspectele pozitive ale ideii prezentate, aşa cum gânditorul cu pălărie neagră se referă la cele negative. În această secţiune, mă ocup de o altă faţetă a gândirii de tipul pălăriei galbene — aspectul constructiv.

... Pentru a îmbunătăţi alimentarea cu apă, am putea construi un baraj pe râul Elkin, creând astfel un rezervor.

... Există apă din abundenţă în munţi, la 80 de kilometri depărtare. Ar fi potrivit oare să instalăm o conductă?

... La o toaletă normală se folosesc aproximativ 30 de litri de fiecare dată când se trage apa. Există modele noi care folosesc doar patru litri. Astfel, se pot economisi până la 100 de litri pe zi de persoană, sau 30 de milioane în total.

... Dar dacă am recicla apa? Am auzit că există sisteme noi, cu membrană, care o fac economică. Şi problema evacuării ar fi mai mică. Să studiez acest aspect?

Fiecare dintre enunţurile de mai sus este o sugestie concretă. Odată ce sugestia e luată în discuţie, poate fi dezvoltată şi supusă în final evaluării prin prisma pălăriei negre şi a celei galbene.

... Puneţi-vă pălăriile galbene şi daţi-mi sugestii mai concrete. Cu cât sunt mai multe, cu atât e mai bine.

... John, ce sugestie ai? Cum am putea aborda această problemă? Pune-ţi, te rog, pălăria galbenă.

În acest punct, cineva va remarca, probabil, că propunerile ar trebui să vină de la specialiştii în hidrologie, astfel de subiecte nefiind la îndemâna amatorilor. Rolul amatorilor, cu gândirea lor critică, este să evalueze propunerile înaintate de experţi. În mare măsură acesta este un limbaj politic. Tehnicienii au menirea de a furniza ideile, iar politicienii trebuie să le evalueze. Poate exista într-adevăr un rol pentru acest tip de gândire în politică, dar îi lasă pe cei ce iau deciziile la mâna specialiştilor. În alte domenii, cum ar fi afacerile sau gândirea personală, gânditorul este propriul său expert şi trebuie să producă ideile de unul singur.

De unde vin sugestiile şi propunerile? Cum ajunge gânditorul cu pălărie galbenă la o soluţie?

În această carte, nu putem analiza amănunţit diversele metode de proiectare şi de rezolvare a problemelor. Am atins asemenea subiecte în alte cărţi pe care le-am scris. Propunerile făcute cu ajutorul pălăriei galbene nu trebuie să fie foarte isteţe sau ieşite din comun. Ele pot viza modalităţi obişnuite de a trata chestiunile respective. De asemenea, se pot referi la metode despre care se ştie că sunt folosite în alte părţi sau la alăturarea unor efecte cunoscute în scopul construirii de soluţii specifice.

După ce pălăria galbenă direcţionează mintea gânditorului către conceperea unei propuneri, propunerea în sine nu este, de obicei, greu de găsit.

... Vă rog să vă daţi jos pălăria neagră. În loc să evaluăm propunerile pe care le avem până acum, haideţi să ne punem pălăria galbenă şi să mai venim cu câteva propuneri.

... Păstrându-mi pe cap pălăria galbenă, sugerez să lăsăm firmele private să vândă apă la preţuri competitive.

... Nu, nu suntem gata să trecem la gândirea de tipul pălăriei negre. Nu cred că am epuizat toate sugestiile posibile. Da, intenţionăm să apelăm la experţi şi consultanţi, dar haideţi să stabilim mai întâi câteva direcţii posibile. Să rămânem deci, încă puţin, la gândirea constructivă a pălăriei galbene.

Aşadar, pălăria galbenă vizează generarea de propuneri şi evaluarea pozitivă a acestora. Pe lângă cele două aspecte, există un al treilea. Acesta se referă la dezvoltarea ori „clădirea" unei propuneri. Asta înseamnă mai mult decât evaluarea reactivă a unei propuneri. Este *construcţia*. Propunerea este modificată, îmbunătăţită şi consolidată.

În acest aspect de îmbunătăţire a gândirii de tipul pălăriei galbene se încadrează corectarea greşelilor semnalate de pălăria neagră. După cum am arătat, pălăria neagră poate sesiza greşeli, dar nu are responsabilitatea de a le corecta.

... Dacă cedăm domeniului privat furnizarea apei, există pericolul de a ajunge la mâna unui monopol care impune preţul.

... Am putea să ne protejăm împotriva unei astfel de situaţii fixând un plafon de preţ. L-am putea stabili plecând de la preţul actual şi lăsând o marjă pentru inflaţie.

Vreau să subliniez că în privinţa aspectului de gândire constructivă a pălăriei galbene nu este nevoie de cine ştie ce idei revoluţionare. Avem, în acest caz, doar dorinţa de a înainta propuneri concrete, chiar dacă sunt de domeniul obişnuitului.

Speculaţie

Privire în viitor.
Valoarea lui „dacă".
Cel mai bun scenariu posibil.

Speculaţia are de-a face cu supoziţia şi speranţa. Investitorii sunt, prin natura activităţii lor, speculatori, chiar dacă termenul pare a fi rezervat constructorilor şi agenţilor de bursă. Un constructor speculativ construieşte o casă fără să aibă un client. De-abia după aceea se apucă să-şi caute un cumpărător.

Orice speculator trebuie să aibă un simţ puternic al potenţialului profit. Trebuie, de asemenea, să spere.

Gândirea prin prisma pălăriei galbene înseamnă mai mult decât raţionament şi propuneri. Este o atitudine care anticipează o situaţie cu speranţe pozitive. Ea îşi propune să întrevadă valorile şi beneficiile posibile. Imediat ce acestea devin sesizabile, intervine cercetarea în acea direcţie.

În practică, există o mare diferenţă între judecata obiectivă şi intenţia de a găsi valori pozitive. La acest aspect, de previziune, al pălăriei galbene mă refer atunci când folosesc cuvântul *speculaţie*.

... Devine popular un nou fel de mâncare gen fast food. Este un fel de pui aplatizat, gătit în stil mexican şi oferit ca „pollo". Puneţi-vă pălăria galbenă şi spuneţi-mi ce credeţi despre asta.

... Există atâtea tipuri de asigurări, încât lumea e derutată. Am putea avea o asigurare globală care să cuprindă totul? Luaţi ideea aceasta şi daţi-i puţină atenţie cu ajutorul pălăriei galbene. Apoi reveniţi şi spuneţi-mi ce aţi găsit.

Aspectul speculativ al pălăriei galbene presupune să gândim *oportunităţile*, să medităm asupra lor. El merge dincolo de rezolvarea problemelor şi de îmbunătăţire. Oamenii sunt obligaţi să rezolve problemele, dar nimeni nu este silit să caute oportunităţi. Totuşi, toţi sunt *liberi* să le caute — dacă doresc asta.

Gândirea speculativă trebuie să plece întotdeauna de la cel mai bun scenariu posibil. În acest fel se poate aprecia câştigul maxim pe care îl poate aduce o idee. Dacă beneficiile sunt slabe în cel mai bun scenariu posibil, atunci ideea nu merită să fie dezvoltată.

... În cel mai bun scenariu posibil, celălalt magazin dă faliment şi noi preluăm afacerea pentru întreaga zonă. Nu văd însă de ce ar fi neapărat profitabil. După cum stau acum lucrurile, celălalt magazin nu prea are vânzări.

... În cel mai bun scenariu posibil, rata dobânzii creşte rapid şi valoarea ipotecii noastre transferabile cu rată fixă face casa foarte vandabilă.

Dacă beneficiile par destul de atrăgătoare în cazul celui mai bun scenariu posibil, trebuie văzut cât de rentabil este acesta — şi cât de mare este probabilitatea de a aduce profiturile scontate.

În aspectele sale speculative, gândirea de tipul pălăriei galbene vizează cel mai bun scenariu posibil şi beneficiile maxime. Ea le poate ajusta în funcţie de probabilitate. În cele din urmă, pălăria galbenă poate indica zonele de dubiu.

Pot apărea oportunităţi din extrapolarea în viitor a prezentului; şi, de asemenea, „dacă" are loc un anumit eveniment ori se schimbă unele condiţii.

... Preţul obligaţiunilor va creşte „dacă" scade rata dobânzilor.

... „Dacă" preţul combustibilului scade, maşinile mari se vor vinde mai bine.

Explorarea schimbărilor posibile de tipul „dacă" ţine de funcţiunea speculativă a pălăriei galbene.

Nu spun aici că trebuie să ne bazăm acţiunea sau deciziile pe explorarea unui „dacă" — deşi, uneori, este necesară acţiunea defensivă, ca în cazul limitării fondurilor sau al încheierii unei asigurări contra incendiilor. Este vorba doar de o explorare de tipul pălăriei galbene.

Tot de funcţia acestei pălării ţine cercetarea lui „dacă" în sensul riscului şi al pericolului. Partea corespunzătoare a funcţiei pălăriei galbene este de a explora echivalentul pozitiv al riscului, pe care îl numim ocazie.

... În ce condiţii ar fi profitabil acest lanţ de hoteluri?

... Dacă se generalizează transmisia prin satelit, ce noi oportunităţi vor apărea pentru reclamă?

Aspectul speculativ al pălăriei galbene are legătură şi cu *viziunea*.

Am menţionat într-o secţiune anterioară rolul viziunii şi al visurilor în cazul pălăriei galbene. Într-un anumit sens, viziunea merge dincolo de speculaţie fiindcă poate fixa un obiectiv foarte greu de atins.

Pentru orice concept nou, a existat mai întâi un fel de viziune. La fel cum un vânzător bun îşi realizează vânzarea conturând o viziune extraordinară, pe care clientul este invitat să o împărtăşească, proiectantul vinde o viziune pozitivă a ceea ce încearcă să facă. Întâi vine viziunea, urmată apoi de formă şi detalii. Viziunea include atât beneficiile, cât şi fezabilitatea proiectului: poate fi făcut şi merită făcut.

Este foarte greu să faci ceva în absenţa unui anumit simţ al realizării şi al valorii.

... Am o viziune legată de locuinţe ieftine atrăgătoare, şi cred că văd şi cum s-ar putea face asta.

... Am o viziune legată de un gen diferit de economie, care ar trata bunăstarea şi productivitatea într-un fel nou.

... În viziunea mea, gândirea e predată, ca materie de bază, în toate şcolile. În unele ţări, s-a început deja punerea în aplicare a acestui lucru.

Emoţia şi stimularea unei viziuni merg dincolo de judecata obiectivă. O viziune stabileşte direcţia pentru gândire şi pentru acţiune. Acesta este un alt aspect al gândirii prin prisma pălăriei galbene.

Relaţia cu creativitatea

Diferenţa dintre constructiv şi creativ.
Eficienţă şi schimbare.
Idei noi şi idei vechi.

Pălăria galbenă nu are o legătură directă cu creativitatea. Aspectul creator al gândirii este acoperit în mod specific de pălăria verde, la care vom ajunge curând.

Este foarte adevărat că aspectul pozitiv al gândirii prin prisma pălăriei galbene este necesar creativităţii. Că evaluarea pozitivă şi aspectul constructiv al pălăriei galbene sunt vitale pentru creativitate. Totuşi, pălăria galbenă şi cea verde sunt distincte.

Un om poate fi un excelent gânditor cu pălărie galbenă, şi totuşi, complet lipsit de creativitate. Văd un mare pericol în confundarea celor două pălării, pentru că o persoană lipsită de creativitate ar putea simţi că pălăria galbenă nu este pentru ea.

Creativitatea este legată de schimbare, de inovaţie, invenţie, de ideile şi alternativele noi. O persoană poate să fie un foarte bun gânditor de tipul pălăriei galbene, dar să nu aibă niciodată o idee nouă. Aplicarea eficientă a vechilor idei este un exerciţiu adecvat pălăriei galbene. Nu trebuie să găsim mereu idei noi. Acest tip de gândire este legat de atitudinea pozitivă de a-ţi duce sarcina la îndeplinire. Pălăria galbenă se referă mai mult la eficienţă decât la noutate.

În limba engleză, din cauza înţelesului foarte larg al cuvântului *creativ*, apar unele confuzii. Există două aspecte distincte în privinţa acestei chestiuni. Primul se referă la „a veni cu ceva". În acest sens, se poate crea o adevărată harababură. Un tâmplar face un scaun. Un antreprenor porneşte o afacere. Al doilea aspect este cel de „noutate". Şi acesta este derutant, pentru că există două feluri de noutate. Primul se referă la ceva ce este nou în sensul că e diferit de ceea ce a fost înainte; de exemplu, un sistem de comunicare „nou" în biroul tău poate să fie bine cunoscut altor o mie de oameni. Al doilea aspect al „noului" se referă la noutatea absolută. Adică la o invenţie sau la un concept care nu a existat până acum.

În ceea ce-i priveşte pe artişti, avem de-a face cu un fel de dilemă. De exemplu, un pictor creează ceva ce nu a existat până atunci. Din moment ce este puţin probabil ca pictura să fie identică cu o alta creată anterior, e vorba de ceva „nou". Şi totuşi, poate că în ea nu există un concept sau o percepţie nouă. Artistul poate avea un stil bine definit, care îşi pune amprenta pe fiecare peisaj pictat. Într-un anumit sens, avem de-a face cu o linie de producţie în cadrul unui anumit stil.

Gândirea prin prisma pălăriei galbene înseamnă „să vii cu ceva". Cu ajutorul ei, poţi să iei o idee folosită altundeva şi să o pui la lucru. Prin ea se generează abordări alternative ale problemelor. E posibil chiar ca pălăria galbenă să ofere oportunităţi. Însă ea nu vizează schimbarea conceptelor sau a percepţiilor. De aceasta se ocupă pălăria verde.

Simpla examinare a unei situaţii dintr-o perspectivă pozitivă poate crea o nouă percepţie — şi aceasta se poate petrece sub influenţa pălăriei galbene.

... Paharul acela nu este pe jumătate gol, ci pe jumătate plin cu whisky.

Aşa cum pălăria neagră scoate în evidenţă o greşeală, lăsând corectarea ei pe seama pălăriei verzi, tot aşa gândirea de tipul pălăriei galbene poate defini o oportunitate, lăsând pălăriei verzi rolul de a veni cu o cale nouă de exploatare a ei.

... Tot mai mulţi oameni au nevoie de locuri de parcare în oraşe. Cum extragem ceva valoros de aici?

... Am putea mări preţurile camerelor dacă am atrage la hotel mai mulţi clienţi din zona afacerilor. Cum am putea face aceasta? Haideţi să trecem în revistă ideile obişnuite şi să ne punem apoi pălăriile verzi pentru a găsi soluţii noi.

Sinteza gândirii cu pălăria galbenă pe cap

Pălăria galbenă este pozitivă şi constructivă. Galbenul simbolizează lumină, strălucire şi optimism.

Pălăria galbenă vizează evaluările pozitive, aşa cum pălăria neagră vizează evaluările negative.

Ea acoperă un spectru ce se întinde de la logic şi practic până la visuri, viziuni şi speranţe.

Pălăria galbenă sondează în căutarea valorii şi a câştigului. Apoi încearcă să găsească fundamentul logic al valorii şi al câştigului. Avansează un optimism întemeiat, dar nu se limitează la acesta — cu condiţia ca alte genuri de optimism să fie corect etichetate.

Pălăria galbenă este constructivă şi productivă. Folosirea ei conduce la propuneri şi sugestii concrete. Este legată de operativitate şi de transpunerea ideilor în practică. Eficienţa este scopul gândirii constructive de tipul pălăriei galbene.

Ea poate fi speculativă şi caută oportunităţi. Permite, de asemenea, viziuni şi visuri.

Gândirea prin prisma pălăriei galbene nu reprezintă o simplă euforie (pălăria roşie) şi nici nu generează direct idei noi (pălăria verde).

Partea a V-a

PĂLĂRIA VERDE

Pălăria verde este pălăria energiei. Gândiţi-vă la vegetaţie, la creştere, la frunze şi ramuri noi. Pălăria verde este pălăria creativităţii.

Cu ajutorul ei avansăm idei noi, expunem opţiuni şi alternative. Acestea includ atât alternativele evidente, cât şi pe cele proaspete. Prin ea căutăm să modificăm şi să îmbunătăţim ideile deja prezentate.

Valoarea pălăriei verzi stă în faptul că fiecărui participant la discuţie i se rezervă un anumit timp pentru a face un efort creator. Creativitatea nu mai este treaba „omului cu idei", în timp ce toţi ceilalţi stau în jurul mesei aşteptându-l să producă una. Utilizând-o, toată lumea este invitată să facă un efort creator — ori să tacă. Cum oamenilor nu le place să tacă, fac acest efort creator. Alocarea intenţionată de timp pentru efortul creator este foarte importantă. Astfel, se recunoaşte rolul esenţial al creativităţii în gândire.

„Aşteptările" sunt un alt aspect important al procesului de gândire. Oamenii se pricep foarte bine să execute ceea ce se aşteaptă de la ei. Se pricep să intre în jocul aflat în desfăşurare. Rezultatul este că persoane care nu s-au crezut niciodată creative încep să facă faţă acestui efort. Încrederea lor creşte şi devin curând la fel de creative ca şi ceilalţi.

Pălăria verde îţi permite să avansezi „posibilităţi". Posibilităţile joacă un rol mult mai important în gândire decât îşi

închipuie majoritatea oamenilor. Fără posibilităţi, nu poţi avea progres. Acum două mii de ani, tehnologia chineză era cu mult înaintea tehnologiei occidentale. Apoi, se pare că progresul a încetat. Explicaţia dată deseori este că chinezii nu au dezvoltat ipoteza. Fără această piesă de bază a software-ului mental, este imposibil să progresezi.

Cei ce cred că progresul se naşte din analiza informaţiilor şi din deducţie logică se înşală total. Fără un cadru de posibilităţi, nici măcar nu putem vedea informaţiile din perspective noi.

Cu ajutorul pălăriei verzi se avansează sugestiile referitoare la cursul acţiunii: „Am putea face aşa, sau aşa, sau aşa". Pălăria verde este utilizată şi cu scopul de a depăşi unele dificultăţi avansate de pălăria neagră. Pălăria verde poate sugera modificări ale unei idei, astfel încât să fie evitate obstacolele. Ea poate sugera că este nevoie de încă o idee.

Pălăria verde include atât creativitatea spontană, cât şi pe cea „deliberată".

Dacă pălăria verde a produs o mulţime de idei şi de posibilităţi, se întâmplă să nu fie suficient timp în aceeaşi şedinţă pentru analizarea tuturor. În acest caz, se poate folosi pălăria roşie pentru a formula câteva idei care par să se potrivească într-un anumit cadru. De pildă, cadrul poate fi „idei necostisitoare" sau „idei uşor de testat". Celelalte idei pot fi lăsate pentru mai târziu. În acest fel, energia pălăriei verzi este folosită într-un mod practic.

Gândirea creatoare

Idei, concepte şi percepţii noi.
Generarea deliberată de idei noi.
Alternative.
Schimbare.
Abordări noi ale problemelor.

Gândirea prin prisma pălăriei verzi se referă la idei şi la modalităţi noi de a privi lucrurile. Cu ajutorul ei încercăm să scăpăm de vechile idei, cu scopul de a găsi altele mai bune. Pălăria verde se referă la schimbare. Ea presupune un efort deliberat şi susţinut în această direcţie.

... Haideţi să venim cu câteva idei noi în privinţa acestui subiect. Vă rog să vă puneţi pălăriile verzi.

... Ne-am împotmolit. Reluăm la nesfârşit aceleaşi idei. Avem nevoie disperată de o nouă abordare. A venit timpul pentru puţină gândire deliberată cu ajutorul pălăriei verzi. La treabă!

... Aţi prezentat abordările tradiţionale ale acestei probleme. Vom reveni la ele. Dar mai întâi haideţi să gândim timp de 10 minute prin prisma pălăriei verzi pentru a vedea dacă nu putem găsi o abordare proaspătă.

... Asta cere o soluţie de tipul pălăriei verzi.

Avem nevoie de creativitate fiindcă nimic altceva nu a mers.

Avem nevoie de creativitate fiindcă simţim că lucrurile ar putea fi făcute mai uşor sau mai bine.

Nevoia de a face lucrurile mai bine ar trebui să stea la baza întregii noastre gândiri. Există însă momente când trebuie să ne folosim creativitatea într-o manieră deliberată şi susţinută. Instrumentul pălăriei verzi ne permite să ne schimbăm orientarea gândirii în sensul creativităţii, la fel cum pălăria roşie ne îndreaptă spre „sentiment", iar cea neagră spre prudenţă.

De fapt, pălăria verde este mai indispensabilă decât oricare dintre celelalte pălării. În exerciţiul gândirii creatoare, ar putea fi necesar să se avanseze, ca provocări, idei care în mod intenţionat sunt ilogice. Am avea, aşadar, nevoie de o cale prin care să-i facem pe toţi cei prezenţi să înţeleagă că jucăm în mod intenţionat rolul clovnului, cu scopul de a declanşa elaborarea de noi concepte. Chiar şi atunci când nu sunt provocatoare, ideile noi se aseamănă cu nişte lăstare delicate ce au nevoie de ocrotirea pălăriei verzi în faţa înghe̦ţului pe care îl pot declanşa obiceiurile pălăriei negre.

După cum am mai arătat în diferite rânduri, valoarea de *semnalizare* a celor şase pălării vizează mai multe aspecte. Îi poţi *solicita* cuiva să-şi pună o anumită pălărie şi apoi să încerce să gândească în acel fel. Îi poţi indica faptul că ar fi de dorit să gândească într-un anumit mod. Le poţi *semnala* altora că încerci să gândeşti într-o manieră anume — şi că, prin urmare, ar trebui să-ţi aprecieze în mod corespunzător contribuţia. Unul dintre cele mai importante aspecte este că poţi să-ţi *semnalezi* chiar *ţie însuţi*. În cazul pălăriei verzi, acest lucru are o importanţă deosebită. Îţi pui intenţionat pălăria verde şi asta înseamnă că-ţi rezervi timp pentru gândire creatoare deliberată. Poate că nu-ţi va veni nici o idee

nouă, dar măcar ai încercat. Pe măsură ce te perfecţionezi în gândirea creatoare deliberată, vei observa că devii mai productiv. Pălăria verde face astfel din gândirea creatoare o parte formală a procesului de gândire, nelăsând-o să fie doar un lux.

Pentru majoritatea oamenilor, gândirea creatoare este dificilă, deoarece este contrară obişnuinţei de a recunoaşte, a judeca şi a critica. Creierul funcţionează ca o „maşină de recunoaştere". El creează şabloane, le utilizează şi condamnă tot ceea ce nu se potriveşte cu ele. Celor mai mulţi gânditori le place să rămână pe un teren solid şi să aibă dreptate. Creativitatea presupune provocare, explorare şi asumarea riscurilor. De asemenea, presupune „experimente de gândire". Nu ai cum să ştii dinainte cum va evolua experimentul. Importantă este dorinţa de a fi în stare să-l duci până la capăt.

... Vă reamintesc că port pălăria verde, deci îmi permit să spun asemenea lucruri. La asta foloseşte pălăria verde.

... Credeam că ni s-a cerut să purtăm pălăria verde. Suntem prea negativişti. Oare nu e o mostră de gândire de tipul pălăriei negre?

... Cu ajutorul pălăriei verzi am sugerat să le plătim deţinuţilor pe termen lung o pensie decentă la eliberare. Asta i-ar ajuta să se reintegreze în societate, să înţeleagă ce au de pierdut şi i-ar împiedica să se întoarcă la infracţionalitate. Luaţi-o, dacă vreţi, ca pe o provocare.

... Sub protecţia pălăriei verzi, aş vrea să sugerez concedierea personalului din compartimentul de vânzări.

Pălăria verde nu-i face pe oameni mai creativi. Ea le poate da însă gânditorilor timpul şi motivaţia de a fi mai

creativi. Dacă aloci mai mult timp căutării de soluţii, ai toate şansele să le descoperi. În general, devin creativi mai ales oamenii care-şi petrec o bună parte din timp *încercând* să fie astfel. Instrumentul pălăriei verzi oferă un gen de motivare artificială. Este greu să motivezi pe cineva să fie creativ, dar poţi cu uşurinţă să-i soliciţi să-şi pună pălăria verde şi să-şi aducă o contribuţie în acest sens.

Creativitatea înseamnă mai mult decât să fii pozitiv şi optimist. Sentimentele pozitive şi optimiste îşi au locul sub pălăria roşie. Evaluarea pozitivă se potriveşte cu pălăria galbenă. Pălăria verde aduce idei şi abordări noi, precum şi alternative suplimentare.

De la gândirea de tipul pălăriei albe aşteptăm informaţii neutre şi obiective. De la pălăria neagră aşteptăm puncte de vedere critice. De la pălăria galbenă am dori să obţinem comentarii pozitive, deşi nu este întotdeauna posibil acest lucru. De la pălăria roşie aşteptăm un raport asupra sentimentelor implicate, chiar dacă sunt neutre. De la pălăria verde însă, nu putem *pretinde* o contribuţie. Putem pretinde un efort sau rezervarea de timp pentru generarea de idei noi. Chiar şi aşa, nu este sigur că gânditorul va veni cu ceva nou. Important este că s-a dedicat un timp acestui efort.

Nu poţi comanda nici propriei persoane şi nici altora să aibă o idee nouă, dar îţi poţi impune ţie însuţi (sau altora) să încerci să concepi o idee nouă. Pălăria verde furnizează calea formală de a face asta.

Gândirea laterală

Gândirea laterală şi relaţia ei cu creativitatea.
Umorul şi gândirea laterală.
Schimbarea modelului într-un sistem de informaţii autoorganizat.

Scriind despre pălăria verde, am folosit cuvântul *creativitate* fiindcă este folosit în mod uzual. Poate că mulţi dintre cititorii acestei cărţi nu au auzit de mine sau de conceptul de gândire colaterală pe care l-am creat. Mai vreau să indic faptul că pălăria verde acoperă spectrul larg al eforturilor creatoare şi nu se limitează la gândirea laterală ca atare.

Am inventat termenul de *gândire colaterală* (lateral thinking) în 1967 şi acum el face parte în mod oficial din limba engleză; *Oxford English Dictionary* îmi înregistrează paternitatea termenului.

Termenul trebuia inventat din două motive. Primul este înţelesul foarte larg şi oarecum vag al cuvântului *creativ*, după cum am indicat în capitolul despre pălăria galbenă. Creativitatea pare să acopere orice, de la crearea confuziilor la crearea unei simfonii. Gândirea laterală se referă foarte precis la schimbarea conceptelor şi percepţiilor; acestea sunt organizări (modele) de experienţă determinate istoric.

Al doilea motiv este că gândirea laterală se bazează direct pe comportamentul informaţiei în cadrul sistemelor de informaţii autoorganizate. Gândirea laterală vizează *schimbarea modelului într-un sistem de modele asimetrice*. Ştiu că nu este nevoie să înţelegem baza tehnică a gândirii laterale

pentru a-i putea folosi mecanismele. Baza tehnică există însă pentru cei ce vor s-o cunoască. Aşa cum gândirea logică se bazează pe comportamentul limbajului simbolic (un univers specific), tot astfel şi gândirea laterală se bazează pe comportamentul sistemelor de modele (tot un univers specific).

La drept vorbind, există o relaţie foarte strânsă între mecanismele umorului şi mecanismele gândirii laterale. Ambele depind de natura asimetrică a modelelor percepţiei. Aceasta este baza străfulgerării subite, în urma căreia ceva devine evident.

Tehnicile deliberate ale gândirii laterale (diverse forme de provocare şi de „mişcare") se bazează direct pe comportamentul sistemului de modele. Tehnicile sunt menite să-l ajute pe gânditor să iasă *din* tipare, în loc să se limiteze la a le urma. Când ieşirea din tipare pare să aibă sens pentru gânditor, acesta poate striga: „Evrika".

O mare parte din cultura noastră de gândire este îndreptată spre partea de „procesare" a gândirii. Am elaborate sisteme excelente, printre care se numără matematica, statistica, prelucrarea datelor, limbajul şi logica. Dar toate aceste sisteme de procesare pot funcţiona numai cu ajutorul cuvintelor, al simbolurilor şi al relaţiilor furnizate de percepţie. Percepţia este cea care reduce lumea complexă din jurul nostru la aceste forme. Tot în percepţie acţionează gândirea laterală atunci când încearcă să modifice şabloanele stabilite.

Gândirea laterală implică atitudini, limbaje, etape şi tehnici. Am scris despre toate acestea în *Gândirea laterală* şi în *Gândirea laterală aplicată în domeniul managementului* (*Lateral Thinking for Management*). Nu este locul în această carte să le trecem din nou în revistă.

Voi aborda totuşi câteva puncte fundamentale ale gândirii laterale în capitolul următor, deoarece ele sunt esenţiale şi pentru exerciţiul de gândire cu ajutorul pălăriei verzi.

Mişcare în loc de judecată

Folosirea unei idei ca punct de sprijin.
Unde mă duce asta?
Efectul de înaintare al unei idei.

În gândirea normală, folosim *judecata*. Cum se compară această idee cu ceea ce ştiu? Cum se compară această idee cu modelele mele stabilite prin experienţă? Tragem concluzia că se potriveşte sau arătăm de ce nu se potriveşte. Gândirea critică şi cea de tipul pălăriei negre se preocupă în mod direct de încadrarea unei sugestii în ceea ce cunoaştem deja.

Putem numi acest proces *efectul de recul* al unei idei. Ne uităm înapoi, la experienţa trecută, pentru a evalua ideea. Aşa cum o descriere trebuie să se potrivească cu ceea ce descrie, ne aşteptăm ca ideile să se potrivească cu cunoaşterea noastră. Cum altfel am putea spune dacă sunt corecte?

Pentru cea mai mare parte a gândirii noastre, judecata (atât de tipul pălăriei galbene, cât şi cea de tipul pălăriei negre) este vitală. Nu am putea face nimic fără ea. Cu ajutorul pălăriei verzi însă, trebuie să substituim un alt limbaj. Înlocuim judecata cu *mişcarea*.

Mişcarea este un limbaj-cheie al gândirii laterale. Este un alt termen pe care l-am născocit. Vreau să fie absolut clar că mişcarea *nu* este doar o absenţă a judecăţii. Multe abordări anterioare ale gândirii creative vorbesc despre întârzierea, suspendarea sau amânarea judecăţii. Cred că nu este

suficient, fiindcă nu-i spune de fapt gânditorului ce să facă — ci doar ce să nu facă.

Mişcarea este un limbaj activ. Folosim o idee pentru *valoarea ei de mişcare*. Există un număr de căi deliberate de a obţine mişcare dintr-o idee, inclusiv extragerea principiului şi concentrarea asupra diferenţei.

În cazul mişcării, folosim o idee pentru *efectul* ei *de înaintare*. Utilizăm o idee pentru a vedea unde ne duce. De fapt, o folosim pentru a înainta. La fel cum ne folosim de o piatră mai înaltă pentru a trece de pe un mal pe celălalt, tot aşa folosim o provocare pentru a înainta de la un model la altul.

După cum vom vedea, provocarea şi mişcarea merg bine împreună. Fără limbajul mişcării, nu putem folosi provocarea. Dacă nu suntem capabili să folosim provocarea, rămânem împotmoliţi în modelele trecutului.

... Aş vrea să folosesc această idee pentru valoarea ei de mişcare, nu pentru aceea de judecată. Să zicem că toţi oamenii s-ar face poliţişti.

Exact o astfel de provocare a condus la conceptul de „pază a cartierului" pe care l-am descris într-un articol de fond din *New York Magazine* în aprilie 1971. Conceptul este utilizat acum în 20 000 de comunităţi din Statele Unite. Conform acestui concept, cetăţenii acţionează ca nişte ochi şi urechi suplimentare pentru poliţie, în scopul prevenirii şi detectării infracţionalităţii din cartier. Se spune că rata infracţionalităţii a scăzut semnificativ în zonele unde ideea a fost pusă în aplicare.

... Să zicem că am face hamburgerii pătraţi. Ce mişcare puteţi obţine din această idee?

... Să ne închipuim că ar exista poliţe de asigurări transferabile care ar putea fi vândute direct între deţinătorii lor. Daţi-mi o opinie de tipul pălăriei verzi despre această idee.

Asta ar conduce la ideea că asigurarea ar putea fi, în fapt, transferabilă. Atunci, oamenii ar fi clasificaţi după factorul de risc. Dacă faci parte din categoria de risc AAA, primeşti de la poliţa universală de asigurări anumite beneficii. Dacă eşti în categoria AA, primeşti mai puţine.

Uneori folosim o idee ca punct de sprijin, ajungând la o altă idee, complet diferită. Nu facem decât să extragem din punctul de sprijin nişte principii, pe care apoi le aplicăm. Alteori păstrăm o idee pe post de „puiet" şi o îngrijim până ajunge plantă robustă. În alte cazuri, plecăm de la o idee vagă, pe care o modelăm în ceva concret şi practic. Toate acestea sunt aspecte ale mişcării. Important este să reţinem că ne mişcăm *înainte* cu o idee sau pornind de la o idee.

... Imaginaţi-vă că toţi cei care îşi doresc o promovare ar purta o bluză sau o cămaşă galbenă. Puneţi-vă pălăriile verzi şi spuneţi-mi încotro vă duce această idee.

... Mă face să mă gândesc la imaginea de sine a persoanei care a hotărât să poarte cămaşă galbenă. Ea trebuie să se comporte potrivit acestei imagini.

... Mă face să mă gândesc la un mod de a-i recunoaşte pe cei care au ambiţie, dar care nu sunt observaţi pentru talentul lor. Ar fi foarte util să-i instruim pe oamenii ambiţioşi, să le împărtăşim din cunoştinţele noastre.

... Mă face să mă gândesc la un joc. Cămaşa ar reprezenta o regulă definită a jocului promovării şi toată lumea ar cunoaşte această regulă. Câţi angajaţi ştiu ce au de făcut pentru a fi promovaţi?

... Mă face să mă gândesc la cei care nu vor să fie promovaţi. Pot arăta asta neîmbrăcându-se în galben. Ei vor să rămână pe poziţiile pe care le au.

... Mă face să mă gândesc la o modalitate de a-i scoate la iveală pe lideri. Angajatul ar trebui să fie sigur de poziţia lui faţă de cei din jur înainte de a risca să-şi pună cămaşa galbenă.

Din acest gen de mişcare poate apărea un număr de idei utile. Nici una nu presupune utilizarea efectivă a cămăşii galbene.

... Ce s-ar întâmpla dacă s-ar lucra sâmbăta, iar în zilele de miercuri ar fi liber? Puteţi să vă gândiţi la asta prin prisma pălăriei verzi?

... Din moment ce nimeni nu vrea să lucreze în weekend, sugerez să angajăm forţă de muncă permanentă care să lucreze numai în aceste zile. Deşi nu pare să meargă, aş dori un raţionament de tipul pălăriei verzi.

Această ultimă idee chiar a fost încercată şi a dat rezultate excelente. Folosirea gândirii prin prisma pălăriei verzi a făcut-o suficient de atrăgătoare pentru a fi încercată (în acest caz specific, pălăria galbenă ar fi putut face acelaşi lucru).

Mişcarea trebuie să meargă mult dincolo de evaluarea pozitivă a unei idei. Mişcarea este un proces dinamic, nu un proces de judecată.

Ce este interesant în această idee? Ce este diferit în această idee? Ce sugerează ea? La ce conduce această idee? Întrebările de genul celor de mai sus fac parte din limbajul mişcării.

Cel mai important lucru de reţinut este că în cazul pălăriei verzi limbajul mişcării îl înlocuieşte complet pe cel al judecăţii.

Nevoia de provocare

Folosirea cuvântului „po".
Logica absurdului.
Provocarea întâmplătoare.

Descoperirile ştiinţifice sunt descrise întotdeauna ca şi cum s-ar fi desfăşurat pas cu pas, într-o manieră logică. Uneori chiar este aşa. Alteori, logica pas cu pas nu este decât o deghizare a ceea ce s-a întâmplat de fapt. A avut loc un accident sau o greşeală neplanificată şi de aici a apărut provocarea care a dat naştere unei idei noi. Antibioticele au fost descoperite în urma contaminării accidentale a unei culturi cu mucegaiul *Penicillium*. După cât se pare, Columb a îndrăznit să traverseze Atlanticul numai pentru că a făcut o eroare gravă atunci când a calculat distanţa pe care trebuia s-o parcurgă în jurul lumii.

Natura oferă astfel de provocări. O provocare nu poate fi căutată, pentru că ea nu are loc în gândirea curentă. Rolul ei este să zdruncine gândirea, scoţând-o astfel din tipare.

Logica provocării decurge direct din logica sistemelor de modele asimetrice (vezi *Po: dincolo de da şi nu — Po: Beyond Yes and No*).

Putem să stăm cu mâinile în sân şi să aşteptăm provocări, sau putem să le producem intenţionat. Este ceea ce se întâmplă în gândirea laterală. Capacitatea de a folosi provocările este o parte esenţială a acestei gândiri.

În secţiunea precedentă, am examinat limbajul mişcării. În acest fel folosim provocările. Le utilizăm pentru valoarea lor de mişcare. Acum să vedem cum le putem pune la cale.

Cu mulţi ani în urmă, am născocit cuvântul *po* drept indicator simbolic al unei idei avansate *ca provocare şi pentru valoarea ei de mişcare*. Dacă vreţi, literele vin de la *operaţie provocatoare* (*provocative operation*).

Po acţionează ca un fel de steag alb al armistiţiului. Dacă cineva se apropie de castel fluturând un steag alb, dacă s-ar trage în el s-ar încălca regulile jocului. În mod similar, dacă o idee este prezentată sub protecţia lui po, s-o dobori cu ajutorul pălăriei negre ar însemna să nu respecţi jocul.

Într-un fel — după cum am arătat mai înainte —, cuvântul po acţionează la fel ca instrumentul pălăriei verzi. Purtătorul pălăriei verzi are voie să vină cu idei „trăsnite". Pălăria verde este mult mai cuprinzătoare decât po, însă po este mai specific. Aşa că e bine să le folosim pe amândouă.

... Maşinile po ar trebui să aibă roţi pătrate.

... Avioanele po ar trebui să aterizeze cu susu-n jos.

... Cumpărătorii po ar trebui să fie plătiţi să cumpere lucruri.

... Şefii po ar trebui să se promoveze singuri.

... O fabrică poluantă po ar trebui să se afle în aval faţă de ea însăşi.

Această ultimă provocare a condus la ideea emiterii unei legi prin care alimentarea cu apă a oricărei fabrici construite pe malul unui râu să se facă în aval de locul de evacuare a apei uzate. În acest fel, fabrica ar fi prima care ar face cunoştinţă cu propria sa poluare.

Cuvântul po poate fi privit şi ca venind de la cuvinte precum i*po*teză, su*po*ziţie, *po*sibil şi chiar *po*ezie. În toate aceste

cazuri, se prezintă o idee pentru efectul ei de înaintare — pentru a provoca un anumit lucru.

Prin definiţie, o idee absurdă sau ilogică nu îşi găseşte locul în experienţa noastră obişnuită. Prin urmare, ideea rămâne în afara oricărui model existent. În acest fel, o provocare ne sileşte să ieşim din modelele obişnuite ale percepţiei. Depăşind provocarea, se pot întâmpla trei lucruri. Primul, să nu fim în stare să facem nici o mişcare. Al doilea, să revenim la modelele uzuale. Şi al treilea, să trecem la un nou model.

La fel cum există metode formale prin care se poate obţine mişcare plecând de la o idee, tot aşa există modalităţi formale prin care se pot obţine provocări. Acestea furnizează tehnicile deliberate ale gândirii laterale.

De pildă, o cale simplă de a obţine o provocare se foloseşte de *inversare*. Te gândeşti la modul în care se întâmplă de obicei un anumit lucru şi apoi îl inversezi sau îl iei de la coadă la cap.

... Cumpărătorii plătesc de obicei pentru ceea ce cumpără. Haideţi să inversăm asta. Po, magazinul îi plăteşte pe cumpărători.

... Asta ar putea conduce la ideea timbrului comercial, prin care i s-ar plăti cumpărătorului o mică sumă la fiecare tranzacţie.

... Asta ar putea conduce la ideea ca, la fiecare mie de dolari cheltuiţi în magazin, să se ofere un fel de premiu.

Provocările nu trebuie să fie absurde sau ilogice. Chiar şi unele idei foarte serioase pot fi tratate ca provocări. Dacă auzi o idee care nu-ţi place şi pe care ai putea-o distruge imediat cu ajutorul pălăriei negre, pune-ţi mai bine pălăria verde şi trateaz-o *ca pe o provocare*. Întotdeauna se poate face o astfel de alegere.

... Nu văd cum ar putea funcţiona ideea ta de magazin care „îşi onorează" clienţii, din moment ce se poate abuza atât de uşor de ea. Dar am să-mi pun pălăria verde şi am s-o tratez ca pe o provocare. Asta mă face să mă gândesc că oamenii şi-ar putea mări facturile cu cecuri întâmplătoare. Probabil că greşelile s-ar compensa.

O cale foarte simplă de obţinere a provocării este folosirea unui cuvânt ales la întâmplare. Puteţi să vă gândiţi la numărul unei pagini şi să deschideţi un dicţionar la acea pagină. Un al doilea număr vă va indica poziţia cuvântului în pagină. De exemplu, vă gândiţi la pagina 92, al optulea cuvânt. Substantivele sunt mai uşor de utilizat decât verbele sau alte cuvinte. De aceea, este mai bine să utilizaţi o listă de substantive comune decât un dicţionar.

Să presupunem că am dori idei noi legate de ţigări. Cuvântul găsit aleatoriu se dovedeşte a fi *broască*.

... Avem deci o ţigară po broască. Broasca sugerează ţopăitul, aşadar este o ţigară care se stinge repede, ceea ce ar putea fi de folos la prevenirea incendiilor. De asemenea, i-ar permite unui fumător să tragă doar câteva fumuri şi să-şi continue mai târziu ţigara. Această idee mă duce cu gândul la un tip nou de ţigări numite „scurte", care să fie într-adevăr foarte scurte şi să fie fumate în numai două–trei minute.

... Aş vrea nişte idei legate de televizoare. Cuvântul ales la întâmplare este *caşcaval*, deci televizor po caşcaval. Caşcavalul are găuri, deci ecranul televizorului are găuri. Ce înseamnă asta? Ar putea exista nişte „ferestre" care să arate ce se transmite pe alte canale.

Folosind logica, trebuie să existe un motiv pentru a spune un lucru mai înainte de a fi spus. Utilizând provocările, motivul poate apărea de-abia *după* ce lucrul a fost spus. Provocarea produce un efect şi este justificată tocmai de valoarea efectului.

Multora li s-ar părea de neînchipuit ca un cuvânt întâmplător să poată avea valoare în rezolvarea unei probleme. Definiţia „întâmplătorului" arată că nu există o relaţie anume între cuvinte. Şi totuşi, în logica sistemului de modele asimetrice se poate vedea uşor de ce este util un cuvânt întâmplător. El ne oferă un alt punct de plecare. Pornind de la el, avem mai multe şanse de a ajunge pe un drum pe care nu l-am fi abordat dacă ne-am fi răspuns provocării.

Provocarea face parte, la fel ca mişcarea, din limbajul de bază al gândirii de tipul pălăriei verzi. Când eşti în Franţa, vorbeşti în franceză; când porţi pălăria verde, foloseşti provocarea şi mişcarea ca pe o gramatică a creativităţii.

Alternative

Prea uşor satisfăcuţi.
Trasee, opţiuni şi alegeri.
Nivelurile alternativei.

În matematica din şcoală, facem o adunare şi obţinem un rezultat. Trecem la adunarea următoare. Nu are rost să mai pierdem vremea cu prima, pentru că, dacă rezultatul este corect, nu putem găsi unul mai bun.

Mulţi oameni poartă acest limbaj în gândire de-a lungul vieţii. De cum au un răspuns la o problemă, încetează să mai gândească. Sunt mulţumiţi cu primul răspuns care apare. Viaţa reală este însă foarte diferită de adunările de la şcoală. Există, de obicei, mai multe răspunsuri. Unele sunt mai bune decât altele: necesită un efort financiar mai mic, prezintă mai multă credibilitate ori sunt mai uşor de pus în practică. Nu există nici un motiv să credem că primul răspuns trebuie să fie cel mai bun. Dacă timpul este foarte scurt şi problemele ce trebuie rezolvate sunt numeroase, există o justificare în a te mulţumi cu primul răspuns — dar numai în acest caz. Aţi vrea ca medicul să se declare satisfăcut de primul lucru care îi vine în minte în legătură cu boala dumneavoastră şi să înceteze să se mai gândească la ea?

Luăm, aşadar, la cunoştinţă primul răspuns, dar observăm că putem reveni oricând la el. Apoi căutăm alternative. Încercăm să descoperim alte soluţii. Când avem un număr

de alternative, o putem alege pe cea mai bună, aceea care se potriveşte nevoilor şi resurselor noastre.

Chiar dacă face ceva într-un mod optim, nu înseamnă că nu poate exista o cale şi mai bună. Aşa că pornim în căutarea unei alternative. Aceasta este baza oricărei îmbunătăţiri.

Am examinat până acum situaţiile în care avem deja o modalitate de a face lucrurile. Căutarea alternativelor este aflarea unei căi mai bune. Sunt însă şi momente în care nu mai avem nici un procedeu.

În planificarea oricărei călătorii, stabilim trasee alternative. După ce finalizăm harta mentală a unei situaţii, căutăm rute alternative care să ne ducă la destinaţie.

Noţiunea de alternative sugerează că există de obicei mai multe modalităţi de a face ceva, mai multe perspective asupra lucrurilor.

Recunoaşterea faptului că pot exista alternative şi căutarea lor constituie partea fundamentală a gândirii creatoare. Diversele tehnici ale gândirii laterale sunt îndreptate spre găsirea de noi alternative.

Dorinţa de a căuta alternative (de percepţie, de explicare, de acţiune) este o parte esenţială a gândirii prin prisma pălăriei verzi.

... Tocmai s-a scumpit ziarul concurent. Puneţi-vă pălăria verde şi enumeraţi toate alternativele pe care le avem.

... Am fost înştiinţaţi că, dacă nu plătim o sumă mare de bani, produsele din depozite vor fi otrăvite. Haideţi să trecem în revistă opţiunile pe care le avem la îndemână şi apoi să ne punem pălăriile verzi pentru a găsi altele.

Căutarea alternativelor implică o atitudine creatoare: acceptarea faptului că există abordări diferite. Căutarea efectivă a alternativelor nu necesită neapărat o creativitate deosebită

până în momentul când sunt epuizate alternativele evidente. Poate fi pur şi simplu o chestiune de concentrare a atenţiei asupra subiectului şi de enumerare a modalităţilor cunoscute de tratare a lui. Dar nu este suficient. Aşa cum trebuie să facem un efort pentru a trece de prima soluţie, la fel trebuie să facem un efort creator pentru a trece de setul evident de alternative. De fapt avem nevoie doar de pălăria verde pentru această căutare suplimentară. Prima parte a căutării se poate face şi cu ajutorul pălăriei albe: „Să trecem în revistă abordările normale în astfel de situaţii".

În practică, este mai convenabil să plasăm întreaga căutare a alternativelor în sfera de acţiune a pălăriei verzi.

La cursurile de instruire în afaceri se pune mare accent pe luarea deciziilor. Şi totuşi, calitatea unei decizii depinde foarte mult de alternativele pe care le are la dispoziţie cel implicat în proces.

... Va trebui să ne hotărâm asupra locului unde vom organiza tabăra. Puneţi-vă pălăriile verzi şi daţi-mi toate alternativele posibile. Apoi vom putea face o selecţie.

... Cum vom distribui aceste calculatoare? Care sunt strategiile alternative?

Mulţi cred că o analiză logică acoperă toate alternativele posibile. Într-un sistem închis, acest lucru chiar este posibil, dar rareori se întâmplă aşa în viaţa reală.

... Există doar trei alternative posibile. Putem lăsa preţul aşa cum este. Îl putem micşora. Sau îl putem majora. Nu e altceva de făcut.

Este adevărat că orice intervenţie asupra preţului trebuie să se încadreze, în cele din urmă, în una dintre cele trei opţiuni. Există însă un număr uriaş de posibilităţi. Putem să

micşorăm preţul mai târziu (cât de târziu?) Putem să micşorăm preţul la câteva dintre produse. Ori să schimbăm produsul şi să producem un sortiment ieftin. Sau să modificăm promovarea produsului astfel încât să justificăm un preţ mai mare (menţinând preţul sau chiar ridicându-l). Putem să micşorăm preţul pentru o perioadă, mărindu-l apoi din nou. Ori să rămânem la acelaşi preţ şi să oferim reduceri speciale. Ori să scădem preţul percepând un cost suplimentar pentru opţiuni. După ce am luat în considerare aceste posibilităţi (şi multe, multe altele), putem, într-adevăr, să le clasificăm în cele trei mari categorii. Dar enumerarea celor trei opţiuni nu generează, în sine, toate aceste alternative.

... Cel mai mult mă atrage ideea de a majora şi a reduce preţurile în acelaşi timp. Vom crea o linie de uz curent, cu preţ mic, şi o linie de lux, cu preţ mare.

Există diferite niveluri ale alternativei. Am puţin timp liber. Ce să fac cu el? Pot să plec în vacanţă. Să urmez un curs. Să mă ocup de grădinărit. Ori să muncesc, pentru că am rămas în urmă cu lucrările.

Dacă mă hotărăsc să plec în vacanţă, înaintăm la nivelul următor. Ce fel de vacanţă îmi doresc? Poate fi o vacanţă la mare, o croazieră, o vacanţă sportivă. Dacă mă hotărăsc pentru vacanţa la mare, ajungem la nivelul următor: unde să fie? La Mediterana. Sau în Caraibe. Ori în insulele din Pacific. Apoi trebuie să ne hotărâm cum ajungem acolo şi unde stăm.

De câte ori căutăm o alternativă, o facem într-un cadru acceptat, care determină nivelul. De obicei, vrem să rămânem în acel cadru.

... Ţi-am cerut proiecte alternative pentru un mâner de umbrelă şi tu mi-ai adus un model de pelerină.

Uneori, trebuie să ieşim din cadru şi să înaintăm la un nivel superior.

... Mi-aţi cerut modalităţi alternative de încărcare a camioanelor. Eu vă spun că este mai înţelept să expediem produsele cu trenul.

... Mi-aţi cerut să sugerez mijloacele de comunicare pentru campania de publicitate. Eu vă spun că am cheltui banii mai bine pe relaţii publice.

Este foarte bine să ieşiţi din când în când din cadrul stabilit şi să schimbaţi nivelurile. Dar fiţi pregătiţi şi pentru găsirea de alternative în cadrul nivelului specificat. Creativitatea capătă o reputaţie foarte proastă dacă oamenii creativi îşi propun să rezolve întotdeauna o altă problemă decât cea care le-a fost dată. Dilema este însă una reală: când să lucrăm în cadrul dat şi când să ieşim din el.

Ajungem acum poate la cel mai dificil punct al creativităţii — pauza creativă. Ea nu există decât dacă hotărâm noi să o introducem.

Un anumit lucru merge foarte bine. Am examinat alternativele legate de punctele evidente. Am stabilit diverse modalităţi de abordare a problemelor. Ce ne-am mai putea dori de la creativitate?

Am pierdut odată câteva minute bune străduindu-mă să decuplez alarma unui ceas care nu suna. Nu m-am gândit că sunetul putea veni de la celălalt ceas deşteptător.

Pauza creativă apare atunci când spunem: „Nu văd nici un motiv pentru care ar trebui să iau în acest moment o pauză şi să cântăresc alternativele. Dar am s-o fac totuşi".

În general, suntem atât de preocupaţi de rezolvarea problemelor, încât atunci când acestea nu există preferăm să mergem înainte decât să ne oprim şi să gândim puţin.

... Nu vreau să cred că avem o problemă, pentru că nu există nici una. Dar vreau să vă puneţi pălăria verde şi să faceţi o mică pauză creativă cu privire la obiceiul nostru de a vopsi maşinile înainte de a le vinde.

... Haideţi să luăm o pauză şi să folosim pălăria verde în legătură cu următorul subiect: agenţii de vânzări sunt plătiţi cu un comision din vânzările pe care le fac.

... Să ne gândim la volanul unei maşini. Funcţionează bine. Haideţi să luăm o pauză şi să utilizăm pălăria verde în legătură cu această temă.

Personalitate şi pricepere

Creativitatea ţine de pricepere, de talent sau de personalitate?
Este mai uşor să-ţi schimbi măştile decât să-ţi schimbi trăsăturile.
Mândria în exercitarea unei aptitudini.

Sunt întrebat adesea dacă creativitatea ţine de pricepere, de talent sau de personalitate. Răspunsul corect este că poate ţine de toate trei. Dar eu nu dau acest răspuns. Dacă nu facem nici un efort pentru a dezvolta abilitatea de a fi creativ, poate fi doar o chestiune de talent şi de personalitate. Oamenii sunt mult prea dornici să accepte faptul că a fi creativ este o chestiune de talent sau de personalitate şi, odată ce ei nu au fost astfel înzestraţi, este mai bine să lase creativitatea în seama altora. De aceea, eu pun accentul pe dezvoltarea deliberată a gândirii creatoare (de exemplu, prin tehnicile gândirii laterale). Apoi arăt că unii vor fi mai buni decât alţii, la fel cum există oameni mai pricepuţi la tenis sau la schi — însă majoritatea pot atinge un anumit nivel de competenţă.

Nu agreez ideea de creativitate ca dar special. Prefer să mă gândesc la ea ca la o latură normală şi necesară a gândirii. Sigur că nu vom fi cu toţii genii, dar este la fel de adevărat că nu toţi jucătorii de tenis speră să câştige turneul de la Wimbledon.

Mi se vorbeşte mereu despre oameni care gândesc, prin natura lor, cu pălării negre. Aceştia par să se bucure de distrugerea oricărei idei sau sugestii de schimbare. Sunt întrebat dacă e posibilă temperarea personalităţii lor. Şi dacă aceştia ar putea deveni mai deschişi în ceea ce priveşte ideea de creativitate, chiar dacă nu au de gând să o folosească vreodată.

Nu cred că e posibil să schimbi personalitatea cuiva. Cred însă că, dacă i se arată unei persoane „logica" creativităţii, se poate produce un efect permanent asupra atitudinii acesteia faţă de creativitate. În experienţa mea au existat mai multe situaţii în care s-a întâmplat asta. Cea mai practică abordare este folosirea limbajului pălăriei verzi.

... Purtând pălăria neagră, faceţi o treabă excelentă. Nu vreau să vă diminuez nicicum eficienţa critică. Dar ce spuneţi de pălăria verde? Ia să vedem ce puteţi face cu ea.

... Preferaţi să fiţi un gânditor cu o singură pălărie? Poate că nu sunteţi un om-orchestră. Sunteţi genul de om care cântă o singură melodie? Probabil că vreţi să rămâneţi un specialist în negaţie. Vă vom introduce în discuţie numai atunci când vom avea nevoie de pălăria neagră.

Nimănui nu-i place să fie considerat unilateral. Un gânditor care excelează în utilizarea pălăriei negre îşi doreşte, atunci când foloseşte pălăria verde, măcar să fie considerat demn de luat în seamă.

Separarea clară a pălăriilor verzi şi negre înseamnă că expertul cu pălărie neagră nu simte că trebuie să-şi diminueze negativitatea pentru a fi creativ. Când este negativist, face acest lucru la fel de total ca şi înainte (vedeţi contrastul cu încercările de a schimba personalitatea cuiva).

Masca tragediei şi cea a comediei sunt separate. Nu actorul e cel care se schimbă. El doar joacă foarte bine rolul,

în funcţie de masca pe care o poartă. La drept vorbind, se simte mândru că este capabil să joace atât comedie, cât şi tragedie. Se făleşte cu măiestria lui actoricească.

Tot aşa, un gânditor trebuie să fie mândru de măiestria sa. Aceasta indică abilitatea de a purta toate cele şase pălării şi de a gândi corect în fiecare caz în parte. Am mai vorbit despre asta în cuprinsul cărţii. O repet din cauza acestei probleme practice de tratare a personalităţii negative.

... Ajunşi aici, facem o mică sesiune de gândire prin prisma pălăriei verzi. Dacă nu sunteţi în stare, vă rog să nu interveniţi pentru moment.

... Puteţi cel puţin să încercaţi să gândiţi cu ajutorul pălăriei verzi. Nu aveţi cum să căpătaţi încredere în ea dacă nu încercaţi.

Gândirea creatoare se află de obicei într-o poziţie marginală, pentru că nu pare să constituie o componentă necesară a gândirii. Formalismul pălăriei verzi o face totuşi să fie recunoscută ca parte a gândirii, asemenea celorlalte aspecte.

Ce se întâmplă cu ideile

Ce urmează să se întâmple?
Şlefuirea ideilor.
Managerul de concept.

Unul dintre cele mai slabe aspecte ale creativităţii este „recoltarea" ideilor. Am asistat la numeroase şedinţe de creaţie în cadrul cărora s-au născut numeroase idei bune. Totuşi, în etapa de raportare, multe dintre ele nu au fost remarcate sau reţinute de participanţi.

Avem tendinţa de a căuta numai soluţia finală, cea mai inteligentă. Le ignorăm pe toate celelalte. Dar, în afara soluţiei inteligente, pot exista şi altele care să aibă valoare. Pot apărea direcţii noi, chiar dacă nu există căile specifice de înaintare în acele direcţii. Pot fi idei doar pe jumătate formate, încă neutilizabile, pentru că mai au nevoie de şlefuire. E posibil să se nască principii noi, care au încă un veşmânt practic. Ori să se schimbe tipul de idee sau modificările să apară în zona soluţiei percepute (acolo unde sunt căutate soluţiile). Se pot ivi noi „zone ideo-senzitive" (zonele în care un concept nou poate să conteze foarte mult). Toate aceste chestiuni trebuie remarcate.

Şlefuirea şi croirea unei idei, în aşa fel încât să se apropie de satisfacerea a două seturi de nevoi, ar trebui să facă parte din procesul creator. Primul set de nevoi este cel determinat de situaţie. Se încearcă şlefuirea ideii până la

transformarea ei într-una utilizabilă. Asta se face prin introducerea restricţiilor, care apoi sunt folosite pentru şlefuire.

... E o idee grozavă, dar transpunerea ei în practică în forma sa actuală costă prea mult. Putem s-o prelucrăm şi s-o facem mai ieftină?

... În acest moment, regulamentele din construcţii nu ne permit să facem asta. Putem şlefui ideea astfel încât să nu contravină regulamentelor?

... Este produsul perfect pentru o firmă mare. Dar noi suntem mici. Am putea face ceva pentru a folosi această idee?

De notat că restricţiile sunt introduse pentru şlefuirea ideilor, neavând rolul de ecrane de respingere.

Cel de-al doilea set de nevoi de care trebuie ţinut seama se referă la cei ce vor utiliza ideea. Din păcate, nu trăim într-o lume perfectă. Ar fi frumos să vedem într-o idee strălucirea şi potenţialul, evidente pentru cel ce i-a dat naştere. Dar, de cele mai multe ori, nu se întâmplă aşa. Prin urmare, în cadrul procesului creator, ideea trebuie şlefuită pentru a se potrivi mai bine profilului celor care o vor „cumpăra".

... În momentul actual există interes pentru ideile care economisesc bani. Există vreo modalitate prin care această idee să poată genera economii — acum sau mai târziu?

... Pentru a fi acceptabilă, o idee trebuie să nu fie prea nouă. Trebuie percepută ca fiind similară unei idei vechi, testate, despre care se ştie că funcţionează. Ce comparaţii am putea face?

... Se pune mare accent pe posibilitatea de a testa ideile într-o manieră-pilot. Cum am putea testa această idee?

... Tehnologia de vârf este noua modă. Ar putea fi îmbunătăţită ideea aceasta cu ajutorul tehnologiei informatice?

Uneori, acest proces pare să se învecineze cu lipsa de onestitate. Şi totuşi, nu este nimic necinstit în a proiecta un produs pentru cumpărător. Deci, ideile trebuie proiectate în aşa fel încât să servească nevoilor cumpărătorului.

În câteva dintre lucrările mele am sugerat rolul managerului de concept. Acesta este o persoană care deţine responsabilitatea stimulării, colectării şi „păstoririi" ideilor. Este omul care convoacă şedinţele de generare a ideilor, pune problemele sub ochii celor ce ar trebui să le rezolve şi caută idei tot aşa cum managerul economic caută fonduri.

Dacă o astfel de persoană există, ea este cea care strânge roadele gândirii de tipul pălăriei verzi. Dacă nu există, rezultatele obţinute cu ajutorul pălăriei verzi vor rămâne la cei ce le-au generat, pentru uzul propriu.

Urmează etapa pălăriei galbene. Aceasta include dezvoltarea constructivă a ideii. Mai cuprinde şi evaluarea pozitivă şi căutarea beneficiilor şi a valorilor. Chestiunile de acest fel au fost discutate în secţiunea rezervată pălăriei galbene.

Vine la rând pălăria neagră. Ea poate fi cerută oricând şi furnizează datele necesare pentru a vedea dacă ideea funcţionează şi este valoroasă.

Etapa finală este gândirea prin prisma pălăriei roşii: această idee e destul de atrăgătoare pentru a merge mai departe? Poate că pare ciudată solicitarea unei judecăţi emoţionale abia la sfârşit. Se speră însă ca această judecată să se bazeze pe rezultatele cercetării întreprinse cu ajutorul pălăriilor neagră şi galbenă. În final, dacă nu există entuziasm pentru o idee, ea nu are mari şanse de reuşită, oricât de bună ar fi.

Sinteza gândirii cu pălăria verde pe cap

Pălăria verde este creatoare. Persoana care își pune pălăria verde va folosi limbajul gândirii creatoare. În mod ideal, atât gânditorul, cât și ascultătorul ar trebui să poarte pălării verzi.

Culoarea verde simbolizează fertilitate, creștere și valoarea semințelor.

Căutarea alternativelor constituie un aspect fundamental al gândirii de tipul pălăriei verzi. Este nevoie să trecem dincolo de familiar, de evident și de satisfăcător.

Gânditorul cu pălărie verde folosește pauza creatoare pentru a reflecta, în orice moment, dacă există idei alternative. Nu e nevoie de un motiv pentru această pauză.

În cazul pălăriei verzi, limbajul mișcării îl înlocuiește pe cel al judecății. Gânditorul caută să plece de la o idee pentru a ajunge la una nouă.

Provocarea este o parte importantă a gândirii de tipul pălăriei verzi și este simbolizată de cuvântul *po*. Provocarea are rolul de a ne scoate din șabloanele de gândire. Provocările pot fi inițiate în multe feluri, unul dintre ele fiind metoda cuvântului aleatoriu.

Gândirea laterală reprezintă un set de atitudini, de limbaje și tehnici (printre care mișcarea, provocarea și po) pentru ieșirea din șabloane și pentru constituirea unui sistem autoorganizat de modele asimetrice. Este utilizată pentru generarea de concepte și percepții noi.

Partea a VI-a

PĂLĂRIA ALBASTRĂ

Gândiți-vă la cerul de deasupra. Gândiți-vă la vederea de ansamblu. Pălăria albastră se referă la gândirea despre gândire.

Ea este asemenea dirijorului unei orchestre. Acesta scoate tot ce-i mai bun de la muzicieni, având grijă ca totul să se facă în momentul potrivit. Pălăria albastră seamănă cu un maestru de circ. E folosită pentru a gestiona gândirea și pentru a controla procesul.

Utilizarea pălăriei albastre la începutul unei sesiuni de gândire precizează care este situația. Ea caută definiții alternative pentru o problemă. Cu ajutorul ei se determină scopul gândirii. Această pălărie stabilește ce anume trebuie realizat.

Pălăria albastră inițială fixează ordinea de zi sau succesiunea în care se utilizează celelalte pălării. Ea poate specifica și alte procese de gândire, chiar dacă pălăriile nu sunt în uz. Ea trasează „strategia" de gândire. În timpul ședinței, pălăria albastră păstrează disciplina și le asigură participanților pălării corespunzătoare. Tot pălăria albastră este cea care anunță schimbarea pălăriilor.

De obicei, pălăria este purtată de intermediar, președinte sau conducătorul ședinței. Acesta este un rol permanent. În plus, în timpul unei sesiuni specifice pălăriei albastre, oricine poate face sugestii procedurale.

La sfârşitul unei şedinţe, pălăria albastră solicită rezultatele. Acestea pot fi prezentate sub formă de sumar, concluzie, hotărâre, soluţie, şi aşa mai departe. Pălăria albastră poate să aducă la cunoştinţă că nu s-au făcut prea mari progrese. Pălăria albastră din final determină următoarele etape de parcurs. Acestea pot fi etape de acţiune sau alte sesiuni de gândire asupra anumitor puncte.

Controlul gândirii

Gândirea despre gândire.
Instrucţiuni pentru gândire.
Organizarea gândirii.
Controlul celorlalte pălării.

Când purtăm pălăria albastră, nu ne mai gândim la subiect, ci la gândirea necesară explorării subiectului respectiv. Culoarea albastră simbolizează controlul global, aşa cum cerul acoperă totul. Albastrul mai sugerează detaşare, păstrarea calmului şi a stăpânirii de sine.

Calculatoarele funcţionează conform programelor care le spun ce să facă în fiecare moment. Pălăria albastră programează gândirea umană.

Purtând pălăria albastră, putem trasa un plan al gândirii cu detalii legate de ceea ce ar trebui să se întâmple într-o succesiune definită. O putem utiliza şi pentru a da instrucţiuni clipă de clipă. Un balet are nevoie de un coregraf care să-l dirijeze într-o succesiune. Pălăria albastră este purtată atunci când vrem să facem coregrafia paşilor gândirii.

Noţiunea de gândire structurată formal este foarte diferită de noţiunea de gândire ca discuţie liberă, fără o structură generală.

... Gândirea prin prisma pălăriei albastre îmi sugerează clar că în acest punct ar trebui să căutăm alternative.

... Nu avem la dispoziție multă vreme de reflecție asupra acestei chestiuni, așa că ar trebui să folosim timpul în mod eficient. Vrea cineva să sugereze o structură de gândire cu ajutorul pălăriei albastre?

... Nu am ajuns nicăieri până acum. Cu pălăria albastră pe cap, sugerez, pentru destinderea atmosferei, o sesiune de gândire cu ajutorul pălăriei roșii. Care e părerea noastră sinceră despre propunerea de diminuare a timpului de lucru suplimentar?

De multe ori, gândirea evoluează ca o reacție la ceea ce se petrece dintr-un moment în altul. Scopul este cunoscut, în mare, dar nu este enunțat clar, ca obiectiv general sau ca subobiective. Sugestii, judecată, critică, informație și emoție pură — toate sunt amestecate într-un fel de ghiveci al gândirii. Discuția înaintează la întâmplare, până când un gânditor dă peste o abordare ce pare să conducă la ceea ce dorim. Este o explorare fără țintă, dirijată doar de critica negativă. Se pleacă de la ideea că niște oameni de o inteligență remarcabilă, dotați cu suficiente informații, vor găsi, în cursul unei discuții, un număr de căi de acțiune și o vor alege pe cea mai potrivită.

Se presupune, de asemenea, că gândirea va fi modelată de experiența trecută și de constrângerile prezente, ducând la „degajarea" unui rezultat ce poate fi apoi purificat prin critică. Principiul este analog teoriei evoluționiste: doar cele mai bine adaptate idei supraviețuiesc. În locul presiunilor dure ale mediului natural, acționează presiunile negativității.

În acest tip de gândire se subînțelege că participanții au deja propuneri din care urmează să fie aleasă soluția. Propunerile pot fi rezultatul gândirii personale sau pot proveni de la „experți".

In această carte, asimilez procesul gândirii cu întocmirea unei hărți, pentru care mai întâi se explorează terenul și se fac observații. Apoi se stabilesc traseele posibile și, în final, se alege drumul de urmat.

Cei implicați într-o situație vor pretinde că se gândesc permanent la acest subiect, nu doar atunci când iau loc în jurul mesei pentru o discuție formală. Într-adevăr, scopul acestor discuții nu este atât de mult gândirea, cât schimbul de rezultate ale gândirii anterioare. În acest punct, ne apropiem de genul argumentativ de dezbatere, tipic pentru gândirea occidentală.

Aș fi încântat dacă aș simți că înainte de elaborarea diferitelor puncte de vedere a avut loc o gândire asemănătoare trasării unei hărți. Dar rareori se întâmplă așa. Gânditorul caută la repezeală un punct de vedere bazat pe experiență și prejudecată și încearcă apoi să-l șlefuiască prin argumentație. Obiceiul acesta ne este impus încă din școală, prin metoda tradițională a scrierii eseurilor. Elevul este încurajat să scrie de la început o concluzie și să-și conceapă apoi eseul în sprijinul ei. Gândirea este utilizată ca sprijin, nu ca mijloc de explorare. Același lucru se întâmplă în politică și în sălile de judecată. Ambele părți pornesc de la poziții prestabilite.

Mișcarea de du-te-vino a argumentației furnizează impulsul gândirii. Acesta este motivul pentru care multora le vine mai ușor să gândească în grup decât pe cont propriu. Gândirea individuală are mult mai multă nevoie de o structură de tipul pălăriei albastre.

Dacă e să adoptăm genul de gândire similar trasării unei hărți, avem nevoie de o structură. Atacul și apărarea nu o mai pot furniza. Așa cum un explorator are nevoie de un plan, tot așa și gânditorul are nevoie de o structură organizată.

Structura pălăriei albastre poate furniza un plan a ceea ce se va întâmpla în fiecare moment — asemănător programului unui calculator. De obicei, pălăria albastră controlea-

ză procesul de gândire dintr-o discuţie, aşa cum un jocheu îşi controlează caii, strunindu-i în fiecare moment.

... Gândire prin prisma pălăriei albe în această etapă.

... Acum avem nevoie de propuneri. Intervine aici pălăria galbenă. Sugestii concrete, vă rog.

... Lăsaţi deoparte pălăriile negre pentru moment, deoarece nu sunt mulţumit de ideile pe care le avem. Haideţi să gândim puţin cu ajutorul pălăriilor verzi.

Cel mai adesea, se va insera pălăria de gândire ocazională într-o discuţie ce se desfăşoară în stilul tradiţional.

... Vreau de la fiecare dintre dumneavoastră o opinie de tipul pălăriei roşii. Vă reamintesc că atunci când purtaţi pălăria roşie aveţi voie să vă exprimaţi emoţiile şi sentimentele fără nici un fel de justificare.

... Poate că nu ştiţi, dar aţi folosit pălăria neagră — adică, altfel spus, judecata negativă. Ne-aţi explicat de ce nu va merge. Acum vreau să treceţi pentru câteva momente la pălăria galbenă. Aici veţi face evaluări pozitive.

... Nu vreau opiniile sau sugestiile dumneavoastră. Vreau câteva minute de gândire pură cu ajutorul pălăriei albe. Fapte şi cifre, fără interpretări.

... Cred că avem nevoie de o pauză în care să gândim puţin prin prisma pălăriei albastre. Uitaţi pentru moment de subiect. Cum ar trebui să ne organizăm gândirea?

Trebuie spus că pălăria albastră nu se limitează la organizarea utilizării celorlalte pălării. Ea poate fi folosită şi pentru organizarea altor aspecte ale gândirii, cum ar fi evaluarea priorităţilor şi enumerarea constrângerilor.

Concentrarea asupra unui subiect

Punerea întrebărilor potrivite.
Definirea problemei.
Fixarea sarcinilor de gândire.

Aspectul de concentrare este unul din rolurile esenţiale ale pălăriei albastre. Diferenţa dintre un gânditor bun şi unul slab stă adesea în capacitatea de concentrare asupra unui subiect anume. La ce trebuie să ne gândim? Nu este suficient să fim conştienţi de scopul general al gândirii.

... Vrem să ne concentrăm asupra reacţiilor posibile la reducerea preţurilor produselor concurente.

... Haideţi să ne concentrăm asupra a ceea ce doreşte fiecare de la această vacanţă.

... Umbrele şi publicitate. Vreau idei creatoare în legătură cu modul cum pot fi folosite umbrelele obişnuite pentru publicitate.

... Cum să-i facem pe oaspeţii mulţumiţi să le recomande prietenilor hotelul nostru? Haideţi să ne concentrăm asupra acestui subiect.

... Scopul general este să găsim noi segmente de piaţă pentru oferta noastră de produse fast food. Mai precis, să ne gândim cum i-am putea atrage pe vârstnici în restaurantele noastre, în afara orelor de vârf.

Concentrarea atenției poate fi generală sau specifică. Într-un domeniu general pot exista mai multe domenii specifice. Important este ca domeniul să fie definit într-o manieră precisă. Pălăria albastră trebuie utilizată într-un mod specific pentru a defini zona asupra căreia e nevoie să ne concentrăm atenția. Timpul petrecut gândindu-ne la gândire nu este timp pierdut.

... Îmi pun pălăria albastră pentru a observa că ne-am abătut foarte tare de la ceea ce ne-am propus să gândim. Avem o mulțime de idei interesante, dar nici una nu este semnificativă pentru domeniul asupra căruia am vrut să ne concentrăm. Trebuie să ne întoarcem la el. Mai sunt comentarii de genul pălăriei albastre?

... Puneți-vă pălăria albastră și spuneți ce părere aveți despre această discuție. Ajungem undeva?

Gândirea poate fi dirijată cel mai ușor asupra unui subiect anume prin punerea unei întrebări. Se spune adesea că punerea întrebării potrivite este cea mai importantă parte a gândirii. Din păcate, este mult mai ușor să vezi întrebările potrivite mai târziu — după ce s-au dat răspunsurile. Oricum, atenția acordată formulării întrebărilor este un aspect important al pălăriei albastre.

Întrebările pot fi de două tipuri. Există *întrebări-nadă*, care explorează (așa cum pui momeală în cârlig, dar nu știi ce o să prinzi), și *întrebări-lovitură*, folosite pentru a verifica o anumită chestiune și care au un răspuns direct, de tipul da sau nu (așa cum tinteștí o pasăre și o lovești sau o ratezi).

... Întrebarea nu se referă atât la ce să facem, cât mai ales la când să facem. Este esențial să acționăm în momentul potrivit. Ce factori ar trebui să luăm în considerare pentru asta?

... Întrebarea este dacă avantajele fiscale au fost într-adevăr percepute de client sau dacă le-au furnizat agenților noștri de vânzări doar un element convenabil pentru asigurare.

O problemă este doar un tip special de întrebare: cum realizăm asta? Definirea problemei este importantă, altfel soluția poate fi irelevantă sau inutil de incomodă. Este asta problema reală? De ce dorim să rezolvăm această problemă? Care este problema de fond?

... Nu vremea rece este problema reală. Percepția lumii asupra vremii reci este problema. Iar pe aceasta o putem schimba.

... Problema nu este că nu avem zăpadă, ci că nu se schiază. Atunci, ducem oamenii cu autocarul acolo unde este zăpadă.

În loc să presupunem că vom găsi cea mai bună definiție a unei probleme, este mai practic să expunem o gamă de definiții alternative. Asta face parte din gândirea cu ajutorul pălăriei albastre.

Este, de asemenea, rolul gânditorului cu pălărie albastră să stabilească sarcini specifice de gândire. Acesta este un lucru și mai important în cazul gândirii individuale.

... Să determinăm obiectivul acestei ședințe. Ce fel de rezultat dorim să obținem?

... Începeți cu enumerarea zonelor de acord între cele două părți.

... Sarcina de gândire este să vedem cum am putea decide asupra acestui punct, aici și acum.

... Enumerați patru domenii „ideo-senzitive" legate de educația școlară.

... Folosiţi pălăria neagră şi vorbiţi-mi despre campania publicitară curentă.

O sarcină de gândire poate fi extrem de specifică sau de generală. Ea poate necesita o realizare anume sau o contribuţie într-un anumit domeniu.

... Vreau doar câteva idei care să sondeze afacerea cumpărăturilor prin intermediul TV.

... Cum putem afla dacă strategia lor a fost reuşită?

... De ce ne e greu să decidem între aceste alternative?

Când o sarcină de gândire nu poate fi îndeplinită, trebuie făcută o observaţie referitoare la acest eşec.

... Nu am reuşit să găsim o explicaţie pentru creşterea consumului de dulciuri. Va trebui să revenim mai târziu şi să vedem dacă putem produce câteva ipoteze testabile.

... Nu am venit cu nici o idee pentru creşterea consumului de carne de miel. Poate că ar fi fost bine să lucrăm pe mai multe subprobleme.

Cânditorul cu pălărie albastră ţine ţinta sus şi spune: „Asta e. Trageţi în această direcţie".

Proiectarea programului

Pas cu pas.
Software pentru gândire.
Coregrafie.

Calculatoarele au programe care, în fiecare moment, le spun ce să facă. Fără software, un calculator nu poate funcţiona. O funcţie a pălăriei albastre este să proiecteze software-ul pentru gândirea unei anumite chestiuni. Este posibil să avem structuri fixe care se aplică în orice situaţie. Dar în acest capitol vreau să examinez programele speciale, proiectate pentru fiecare situaţie în parte.

... Vom începe cu pălăria albastră pentru a proiecta programul pe care vrem să-l urmăm.

... Este o situaţie neobişnuită. De unde începem? La ce ar trebui să ne gândim?

La sfârşitul ultimei secţiuni, am menţionat că o mare parte din gândirea cu ajutorul celor şase pălării constă în intervenţii ocazionale în cursul gândirii de tip dezbatere. Din când în când, apare necesitatea unui tip anume de gândire, simbolizat printr-o pălărie. Vreau să reflectăm aici asupra posibilităţii existenţei unui program formal care trasează o succesiune de etape.

În cazul dansurilor libere, dansatorii improvizează tot timpul pentru a exprima tema generală. În balet, fiecare pas este precis determinat de coregrafie. Mă ocup aici de aspec-

tul coregrafic al gândirii cu ajutorul pălăriei albastre. Dar nu vreau să credeţi că aşa trebuie utilizate mereu cele şase pălării.

Vreau să fie clar — aşa cum am mai arătat şi înainte — că programele pălăriei albastre pot include multe alte aspecte ale gândirii, în afara celor şase pălării.

... E nevoie, pentru început, să analizăm toţi factorii de care trebuie să ţinem cont în proiectarea acestei linii de îmbrăcăminte pentru copii.

... Pentru început, ar fi bine să precizăm zonele de acord, cele de dezacord şi zonele care nu prezintă interes în această dispută.

Programul variază de la o situaţie la alta. Cel conceput pentru rezolvarea unei probleme va fi diferit de programul proiectării unei ambarcaţiuni. Un program de negociere nu va fi identic cu unul de decizie. Chiar şi în aria luării deciziilor, programele pot diferi, în funcţie de decizia care trebuie luată. Gânditorul cu pălărie albastră îşi ajustează programul astfel încât să se potrivească situaţiei, la fel cum un tâmplar îşi planifică munca atunci când se apucă să facă un scaun sau un dulap.

Dacă subiectul este de natură să stârnească sentimente puternice în sufletul gânditorilor, e de preferat ca pălăria roşie să figureze la începutul programului. În acest fel, sentimentele ies la suprafaţă şi devin vizibile. Dacă nu se foloseşte convenţia pălăriei roşii, fiecare poate încerca să-şi exprime emoţiile indirect, prin alte mijloace, cum ar fi utilizarea în exces a pălăriei negre. Odată ce emoţiile devin vizibile, gânditorul se eliberează. Astfel se poate exercita mai multă presiune asupra lui ca să fie obiectiv.

Următoarea etapă poate fi pălăria albă, în aşa fel încât să fie puse pe masă toate informaţiile semnificative. De obi-

cei, este nevoie să se revină din când în când la ea — ca un fel de rutină — pentru a verifica anumite puncte.

Apoi se foloseşte pălăria galbenă, cu ajutorul căreia se înaintează propunerile şi sugestiile existente. Pălăria albastră şi cea galbenă pot interacţiona, pentru că pălăria albastră pune întrebări şi indică zone problematice. Pălăria albă poate să avanseze şi ea abordări practice ale problemei.

... Iată ce am făcut în trecut în astfel de situaţii.

... Abordările tradiţionale sunt cunoscute tuturor. Daţi-mi voie să le repet totuşi.

Pălăria albastră poate defini zone de interes care au nevoie de concepte noi. Alternativ, se poate aloca un interval de gândire formală cu ajutorul pălăriei verzi, în care fiecare gânditor îşi realizează propria pauză creativă.

... Aş vrea să văd dacă nu există cumva modalităţi mai simple de adaptare a plăţilor primelor de asigurare la fluxul de numerar individual.

... Trebuie să existe o cale mai bună de a vinde cărţi. Vreau o pălărie verde aici.

În acest punct, puţină gândire prin prisma pălăriei albastre ar organiza propunerile existente, aşezându-le într-o listă formală. Apoi, ele ar putea fi împărţite în diferite categorii: cele care impun o apreciere individuală, cele care au încă nevoie să fie dezvoltate, cele care trebuie doar aduse la cunoştinţă.

Acum, se poate apela la o combinaţie de pălărie albă, galbenă şi verde pentru a dezvolta fiecare propunere. Aceasta este faza gândirii constructive.

Gândirea pură prin intermediul pălăriei galbene va fi folosită acum pentru a da o evaluare pozitivă fiecărei alternative considerate drept o posibilitate serioasă.

Pălăria neagră este utilizată acum pentru monitorizare. Scopul ei este de a arăta care dintre alternative sunt imposibile sau inutilizabile. Ea poate pune la îndoială valoarea alternativelor utilizabile.

Pălăria galbenă şi cea verde sunt folosite pentru a învinge obiecţiile aduse de pălăria neagră: trebuie corectate greşelile, îndepărtate slăbiciunile şi rezolvate problemele.

O nouă inspecţie, făcută cu ajutorul pălăriei negre, indică riscurile, pericolele şi neajunsurile.

Poate urma un interval de gândire de tipul pălăriei albastre, care aduce o vedere de ansamblu asupra realizărilor şi organizează strategia de „alegere a rutei".

Urmează pălăria roşie, pentru a le permite gânditorilor să-şi exprime sentimentele legate de opţiunile disponibile.

Procedura alegerii urmează în acest moment o combinaţie de pălărie galbenă şi pălărie neagră — în căutarea alternativei care se potriveşte cel mai bine necesităţilor.

În final, o sesiune de gândire cu ajutorul pălăriei albastre stabileşte strategia de implementare.

Succesiunea de mai sus poate părea destul de complicată, dar, în practică, fiecare etapă face loc în mod firesc celei următoare — aşa cum schimbăm vitezele în timp ce conducem maşina.

Când se urmăreşte un program fix, este esenţial ca acesta să fie cunoscut de fiecare participant la şedinţa de gândire. Dacă un gânditor ştie că în curând urmează pălăria neagră, se va simţi mai puţin înclinat să facă intervenţii critice, de teamă să nu piardă această ocazie.

Trebuie reţinut că gândirea este alcătuită, în mare parte, dintr-o combinaţie de pălării negre şi albe — cu emoţiile pălăriei roşii, neexprimate, în fundal.

... Aşa trebuie să procedăm în astfel de ocazii.

... Ăsta e motivul pentru care sugestia ta n-o să meargă.

Programul pălăriei albastre poate fi prestabilit de cel care conduce şedinţa de gândire sau poate fi conceput de toţi participanţii prin gândirea de tipul pălăriei albastre.

Rezumate şi concluzii

Observaţie şi vedere generală.
Comentariu.
Rezumate, concluzii, roade şi rapoarte.

Gânditorul cu pălărie albastră examinează procesul de gândire. Este coregraful care concepe paşii, dar şi criticul care urmăreşte ce se întâmplă. El nu conduce maşina, dar îl supraveghează pe şofer. Tot el este cel care observă traseul adoptat.

Gânditorul cu pălărie albastră poate face comentarii asupra a ceea ce observă.

... Pierdem prea mult timp contrazicându-ne asupra acestui punct. Haideţi să-l notăm ca reprezentând opinii divergente şi să trecem mai departe.

... Se pare că suntem foarte preocupaţi de costurile acestei operaţii, dar nu am determinat încă dacă ar aduce vreun beneficiu. E clar că asta ar trebui să facem mai întâi.

... David, tot aduci ideea asta în discuţie. Am notat-o deja ca pe o posibilitate reală şi o vom examina mai târziu. Cred că ar trebui să încercăm să găsim şi alte alternative. Acum explorăm, nu argumentăm.

Din când în când, gânditorul cu pălărie albastră prezintă o vedere de ansamblu asupra a ceea ce s-a întâmplat ori

s-a realizat. El este cel care întocmeşte lista alternativelor generate.

... Să vedem ce am realizat până acum.

... Am să trec în revistă punctele majore pe care le-am discutat. Dacă aveţi obiecţii la acest rezumat, vă rog să mă faceţi atent.

Este de datoria gânditorului cu pălărie albastră să dea formă unei discuţii aparent haotice.

Deşi mă refer la gânditorul cu pălărie albastră ca la o singură persoană, este posibil ca sarcinile pălăriei albastre să fie îndeplinite de toţi membrii grupului. De fapt, un gânditor cu pălărie albastră le poate cere tuturor participanţilor la şedinţă să-şi pună pălăriile albastre şi să ducă sarcina la îndeplinire.

... Propun să facem o pauză, să ne punem cu toţii pălăriile albastre şi să gândim individual timp de câteva minute, pentru a vedea ce s-a realizat până acum.

... Haideţi să facem un tur al mesei. Puneţi-vă pălăriile albastre şi spuneţi-mi unde am ajuns.

Pe lângă rezumarea realizărilor obţinute la un moment dat, gânditorul cu pălărie albastră are şi sarcina de a trage concluziile finale.

... Având pe cap pălăria albastră, consider că acestea sunt concluziile.

... Suntem cu toţii de acord că acestea sunt concluziile la care s-a ajuns?

Gândirea cu ajutorul pălăriei albastre este cea care trebuie să facă recapitularea finală şi să pregătească raportul. Asta nu înseamnă că este rolul unui anumit individ (deşi poate fi). Înseamnă că fiecare participant îşi asumă rolul de gânditor cu pălărie albastră pentru a comenta cu acurateţe şi obiectivitate gândirea produsă în timpul şedinţei.

Pălăria albastră este un „fotograf" care observă şi înregistrează procesul de gândire.

Control şi monitorizare

Conducătorul şedinţei.
Disciplină şi concentrare.
Cine răspunde?

În mod normal, conducătorului şedinţei îi revine automat funcţia pălăriei albastre. El menţine ordinea şi are grijă să fie respectată agenda întâlnirii.

Rolul specific al pălăriei albastre poate fi atribuit însă şi altei persoane. Gânditorul desemnat să poarte pălăria albastră va avea atunci sarcina de a monitoriza gândirea în cadrul fixat de conducătorul şedinţei. E posibil ca acesta să nu se considere deosebit de priceput la monitorizarea gândirii.

Vreau să subliniez că orice participant la o şedinţă poate exercita funcţia pălăriei albastre.

... Îmi pun pălăria albastră pentru a spune că remarcile doamnei Brown sunt nepotrivite în acest punct.

... Îmi pun pălăria albastră şi spun că ne îndepărtăm de subiectul principal.

... Pălăria albastră îmi spune că ar trebui să definim această chestiune drept problemă principală şi să încercăm s-o abordăm — acum sau mai târziu.

Pălăria albastră are grijă de respectarea regulilor jocului. Aspectul disciplinei poate cădea în sarcina conducătorului

şedinţei sau a gânditorului desemnat să poarte pălăria albastră, dar este deschis şi comentariilor celorlalţi.

... Aceasta este o gândire de tipul pălăriei roşii. Vrem să vedem ce sentimente aveţi, nu de ce le aveţi.

... Îmi pare rău, dar aici e vorba de o pălărie neagră şi nu-şi are sensul în acest punct al discuţiei.

... Nu aşa se tratează o idee prin prisma pălăriei verzi. Trebuie să folosiţi mişcarea, nu judecata.

... Asta se doreşte a fi o informaţie furnizată de pălăria albă? Pare mai degrabă un sentiment legat de pălăria roşie.

... Rolul pălăriei albastre este de a rezuma gândirea, nu de a argumenta în favoarea uneia sau alteia dintre alternative.

În practică, apar destul de multe suprapuneri între diversele pălării şi nu are rost să fim pedanţi în această privinţă. Pălăria galbenă şi cea verde se suprapun adesea. La fel se întâmplă cu pălăria albă şi cu cea roşie, datorită amestecului de fapte şi opinii.

Este, de asemenea, nepractic să se tot schimbe pălăria la fiecare remarcă făcută de cineva.

Important este ca atunci când s-a fixat un mod definit de gândire, toţi participanţii *să facă un efort conştient* de a gândi în acea manieră. Dacă e vorba de pălăria galbenă, atunci trebuie să gândim potrivit ei.

Când nu s-a solicitat o pălărie anume, nu este necesar ca toate comentariile să se încadreze sub o pălărie sau alta. De asemenea, este absolut firesc ca un participant să introducă un comentariu procedural, fără a indica formal că foloseşte pălăria albastră.

Pe de altă parte, este foarte important ca, din când în când, să se identifice în mod formal pălăriile. Nu este suficient să presupunem că tipul pălăriei va reieşi din remarcă. Tocmai disciplina încercării de a urma un mod de gândire este importantă. Altfel, ajungem înapoi la dezorganizare şi argumentaţie.

Una dintre sarcinile majore ale controlului exercitat de pălăria albastră este evitarea discuţiilor în contradictoriu.

... După părerea mea, consumul sporit de carne de curcan se datorează grijii pentru sănătate.

... Eu cred că se datorează pur şi simplu preţului mai mic.

În acest moment, gânditorul cu pălărie albastră poate întreba dacă există informaţii furnizate de pălăria albă care ar putea clarifica acest subiect.

... Neputând clarifica acest punct, să notăm că s-au oferit două explicaţii pentru această tendinţă. Nu trebuie să hotărâm care este cea corectă.

Astfel, ambele puncte de vedere sunt puse pe harta gândirii. În acest caz particular, amândouă pot fi corecte. Alteori, cele două opinii sunt incompatibile. Chiar şi aşa, ele pot fi luate la cunoştinţă. Discuţia în detaliu asupra lor poate avea loc mai târziu.

... Putem reveni acum la punctul asupra căruia nu am căzut de acord mai devreme. Poate fi acesta un preţ de dumping? Haideţi să ne concentrăm direct asupra subiectului.

... Domnul Jones crede că o garanţie la preţurile de vacanţă ar conta foarte mult pentru vânzări. Doamna Adams crede contrariul şi că s-ar putea dovedi scumpă. Haideţi să

examinăm această problemă. Ce are de oferit pălăria albă? Dacă am fi avut o astfel de garanţie în anii trecuţi, cât ne-ar fi costat?

Ideile divergente pot fi foarte bine tratate considerând că fiecare este corectă *în anumite împrejurări*.

... În ce împrejurări ar avea dreptate domnul Jones? În ce împrejurări ar avea dreptate doamna Adams?

Ambele părţi pot fi percepute ca având dreptate. În etapa următoare trebuie să vedem care dintre cele două împrejurări este mai apropiată de starea efectivă a lucrurilor.

Aceeaşi abordare poate fi folosită şi în evaluarea ideilor, utilizând metoda *celei mai bune case*. Care ar fi cea mai bună casă pentru această idee?

... Acest produs ar fi minunat pentru a companie mare care domină piaţa. Celălalt produs s-ar potrivi unei firme mici, care încearcă să-şi creeze un loc pe piaţă. Ei bine, unde ne situăm?

Sunt momente când gânditorul cu pălărie albastră trebuie să ia o poziţie fermă.

... Se pare că ne-am blocat în această discuţie în contradictoriu. Vom nota ambele puncte de vedere şi vom reveni asupra lor mai târziu.

... Folosim harta şi nu stilul argumentativ. Dacă aveţi puncte de vedere diferite, vă rog să le notaţi doar. Nu încercaţi să demonstraţi că dumneavoastră aveţi dreptate şi celălalt nu.

... Aţi spus amândoi ceea ce aţi avut de spus. A continua ar însemna să discutăm în contradictoriu şi nu pentru asta suntem aici.

... Vă rog să încetaţi să vă mai contraziceţi.

... Vreau ca amândoi să vă gândiţi prin prisma pălăriei galbene la punctul de vedere al celuilalt. Asta ar trebui să pună capăt disputei.

Formalismul pălăriei albastre îi permite oricărui gânditor să fie mult mai direct decât ar fi în alte cazuri.

Sinteza gândirii cu pălăria albastră pe cap

Pălăria albastră este pălăria controlului. Gânditorul cu pălărie albastră organizează gândirea în sine. Pălăria albastră înseamnă gândire despre gândirea necesară explorării subiectului.

Gânditorul cu pălărie albastră este asemenea dirijorului unui orchestre. El solicită folosirea celorlalte pălării.

De asemenea, defineşte subiectele către care trebuie dirijată gândirea. Pălăria albastră stabileşte concentrarea asupra unui subiect. Defineşte problema şi configurează întrebările. Determină sarcinile de gândire care trebuie îndeplinite.

Pălăria albastră este răspunzătoare de rezumate, de vederea de ansamblu şi de concluzii. Acestea pot avea loc din când în când în cursul procesului de gândire şi în final.

Pălăria albastră monitorizează gândirea şi se îngrijeşte de respecatrea regulilor jocului. Opreşte discuţia în contradictoriu şi insistă pe construirea gândirii într-un fel asemănător creării unei hărţi. Ea asigură disciplina.

Poate fi folosită pentru intervenţii ocazionale care pretind o pălărie. E utilizată şi pentru crearea unei succesiuni de operaţii de gândire care trebuie urmate, precum coregrafia dintr-un balet.

Chiar şi atunci când rolul specific al pălăriei albastre este încredinţat unei persoane, oricine poate face comentarii şi sugestii de acest tip.

Beneficiile metodei celor şase pălării

În practică, unul dintre cele mai uimitoare lucruri legate de utilizarea metodei celor şase pălării este că hotărârile par să se ia singure. Când se ajunge la pălăria albastră din final, decizia este adeseori evidentă pentru toţi cei prezenţi. Pare greu de crezut în teorie, dar se întâmplă foarte frecvent în practică.

În săptămâna ce a urmat publicării unei scurte descrieri a metodei în *Financial Times* (Londra), am primit o scrisoare de la un bărbat care, împreună cu soţia lui, căuta de ceva timp o casă. Nu se puteau hotărî dacă să cumpere sau nu o casă mare la ţară. Discutaseră această chestiune ore în şir. Bărbatul propusese în final utilizarea pălăriilor, despre care citise pe scurt în ziar. Mi-a scris pentru a-mi spune că în 10 minute ajunseseră să ia o decizie satisfăcătoare pentru amândoi.

Celor ce nu au încercat niciodată metoda li se poate părea că pălăriile te ajută să explorezi un subiect în întregime şi că ar trebui să urmeze o decizie specifică sau faza de concepţie. Această viziune nu ţine cont de faptul că anumite pălării — roşie, galbenă şi neagră — sunt folosite pentru evaluare, nu doar pentru informare.

Dacă trebuie să ajungi cu maşina la o anumită destinaţie, iar cei implicaţi cunosc doar vag drumurile, vor apărea o mulţime de controverse legate de alegerea traseului. Dacă însă există o hartă în care sunt specificate drumurile, starea

lor şi densitatea traficului, alegerea celui mai bun traseu este uşoară. Ea devine evidentă tuturor. Exact acelaşi lucru se întâmplă cu metoda celor Şase Pălării.

Dacă nu se poate lua o hotărâre, pălăria albastră din final ar trebui să indice motivul. Poate că, într-un anumit punct, sunt necesare mai multe informaţii. Poate fi vorba de valori diferite, care nu pot fi reconciliate. Pălăria albastră finală poate defini un domeniu nou asupra căruia trebuie să se concentreze gânditorii. Asta poate fi sarcina unei noi sesiuni de gândire.

Tehnici speciale

Sub pălăria albastră din final se pot introduce, dacă e nevoie, tehnici speciale de luare a deciziilor. Procesele de acest fel nu sunt excluse doar pentru că este în uz metoda celor Şase Pălării. Dar aceste tehnici ar trebui introduse numai în cazul în care este greu să se ajungă la o concluzie. De cele mai multe ori, nu este însă necesar, iar folosirea lor nu ar face decât să complice inutil situaţia.

Deloc surprinzător

Nu este surprinzător faptul că, folosind metoda celor Şase Pălării, decizia pare să se ia singură. La urma urmei, atunci când luăm hotărâri pe cont propriu, parcurgem oarecum acelaşi proces (argumente pro, argumente contra, sentimente, fapte). Metoda celor şase pălării face toate acestea într-un mod organizat. Deci ceea ce se desfăşura în mintea unui individ se face acum în mod deschis şi sistematic.

La fel ca în orice alt proces de luare a deciziilor, decizia finală poate fi greu sau chiar imposibil de găsit. Ea poate presupune punerea în balanţă a două valori divergente. Poate depinde de speculaţii legate de viitor — şi nu ai cum să îndepărtezi incertitudinea legată de viitor. În acest punct, trebuie concepută o cale care să acopere ambele opţiuni. Dacă nu este posibil, dar trebuie luată totuşi o decizie, atunci e vorba de una de tipul pălăriei roşii.

În final, toate deciziile sunt de tipul pălăriei roşii. Analizăm factorii, dar hotărârea finală este dictată de sentimente.

CONCLUZIE

Cel mai mare inamic al gândirii este complexitatea, pentru că duce la confuzie. Atunci când gândirea este clară şi simplă, devine mai plăcută şi mai eficientă. Conceptul celor şase pălării este foarte simplu de înţeles. De asemenea, este foarte uşor de utilizat.

Există două mari scopuri ale acestui concept. Primul este simplificarea gândirii, prin faptul că-i permite gânditorului să trateze problemele pe rând. În loc să fie preocupat de emoţii, logică, informaţii, speranţă şi creativitate în acelaşi timp, gânditorul are posibilitatea să le abordeze separat. În loc să folosească logica pentru a sprijini o emoţie deghizată doar pe jumătate, gânditorul poate aduce sentimentul la suprafaţă cu ajutorul pălăriei roşii, fără a fi nevoie să-l justifice. Pălăria neagră poate trata apoi aspectul în mod logic.

Al doilea scop principal al conceptului celor şase pălării este să permită o *schimbare* a gândirii. Dacă un participant la şedinţă este constant negativ, i se poate cere să-şi scoată pălăria neagră. Asta îi semnalează că manifestă prea mult negativism. I se poate cere, de asemenea, să-şi pună pălăria galbenă. Astfel, i se cere în mod direct să fie pozitiv. Cele şase pălării furnizează o convenţie care, fiind bine definită, nu jigneşte pe nimeni. Cel mai important lucru este că această convenţie nu reprezintă o ameninţare la adresa orgoliului sau a personalităţii cuiva. Văzut ca o interpretare a unor roluri sau chiar ca un joc, conceptul celor şase pălării îngăduie

solicitarea anumitor genuri de gândire. Pălăriile devin un fel de stenografie a instruirii.

Nu vreau să sugerez că în fiecare moment al procesului de gândire ar trebui să folosim în mod conştient o pălărie sau alta. Nu e nevoie de aşa ceva. Uneori vrem să purtăm pălăriile într-o succesiune formală; în astfel de cazuri, structura trebuie stabilită dinainte. Cel mai adesea, ne vom pune o pălărie caracterizată printr-un oarecare formalism în cursul unei discuţii. Sau îi putem cere altui participant la discuţie să-şi pună o pălărie anume. La început poate părea puţin ciudat, dar în timp o astfel de cerere va deveni firească.

Este evident că acest cadru va fi cu atât mai util cu cât oamenii dintr-o organizaţie vor înţelege mai bine regulile jocului. Toate persoanele care-şi petrec mult timp în şedinţe ar trebui să devină conştiente de semnificaţia pălăriilor. Conceptul funcţionează cel mai bine după ce se ajunge la un limbaj comun.

În multe organizaţii, simbolismul pălăriilor a devenit, în mod real, o parte a limbajului cotidian, un mijloc de eficientizare a procesului de gândire.

Cuprins

Prefaţă 5

Şase pălării, şase culori 23

Introducere 11

Folosirea pălăriilor 27

Partea I
Pălăria albă 35
Fapte şi cifre 37
Al cui fapt este? 43
Stilul japonez 46
Fapte, adevăr şi filozofi 49
Cine îşi pune pălăria? 54
Sinteza gândirii cu pălăria albă pe cap 56

Partea a II-a
Pălăria roşie 57
Emoţii şi sentimente 60
Locul emoţiilor în gândire 62
Intuiţie şi bănuieli 66
Pas cu pas 70
Folosirea emoţiilor 73
Limbajul emoţiilor 77
Sinteza gândirii cu pălăria roşie pe cap 80

Partea a III-a
Pălăria neagră 81
Precaut şi atent 83
Conţinut şi proces 87
Trecutul şi viitorul 90

Problema utilizării excesive 93
Sinteza gândirii cu pălăria neagră pe cap 95

Partea a IV-a
Pălăria galbenă 97
Speculativ-pozitivă 99
Spectrul pozitiv 103
Motive şi sprijin logic 106
Gândirea constructivă 108
Speculaţie 112
Relaţia cu creativitatea 116
Sinteza gândirii cu pălăria galbenă pe cap 119

Partea a V-a
Pălăria verde 121
Gândirea creatoare 123
Gândirea laterală 127
Mişcare în loc de judecată 129
Nevoia de provocare 133
Alternative 138
Personalitate şi pricepere 144
Ce se întâmplă cu ideile 147
Sinteza gândirii cu pălăria verde pe cap 150

Partea a VI-a
Pălăria albastră 151
Controlul gândirii 153
Concentrarea asupra unui subiect 157
Proiectarea programului 161
Rezumate şi concluzii 166
Control şi monitorizare 169
Sinteza gândirii cu pălăria albastră pe cap 174

Beneficiile metodei celor şase pălării 175

Concluzie 179